

## **ESTUDO DA CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DE NEGÓCIO NA EMPRESA LATICÍNIOS SAN DIEGO**

Carla Natiele Bassalobre Debia<sup>1</sup>

Nicéia Luzia Selete Silva<sup>2</sup>

DEBIA, C. N. B.; SILVA, N. L. S. Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v. 18, n. 1, p. 161-187, jan./jun. 2017.

**RESUMO:** O presente trabalho teve como objetivo geral estudar a importância da gestão estratégica de pessoas aplicada à gestão estratégica de negócios. Para tanto, a metodologia utilizada se caracterizou como estudo de caso de natureza mista, classificada como descritiva. Os dados e as informações coletadas foram por meio de observação não participante, entrevistas com o gestor da empresa e questionários aplicados para todos os departamentos da organização. As pesquisas demonstraram que a empresa possui grupos informais e que os mesmos contribuem para a troca de conhecimento, além de possuírem capacidade de executar suas atividades sem a interferência do líder. Há falta de comunicação com a linha de produção, e precisa ser estruturado um departamento de recursos humanos. O planejamento estratégico precisa ser melhor apresentado para os colaboradores, para que eles possam entender as estratégias de negócio e atingi-las. **PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia de negócio; Gestão de pessoas; Planejamento estratégico; Vantagem competitiva.

### **CONTRIBUTION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AND STRATEGIC PLANNING TO ACHIEVE BUSINESS GOALS IN LATICÍNIOS SAN DIEGO**

**ABSTRACT:** This paper had the purpose of studying the importance of strategic management of people applied to the business strategic management. Its methodology is characterized as a mixed-nature case study, and it can be classified as descriptive. Data and information were collected through non-participant observation, interviews with the company manager and questionnaires applied to all

---

DOI: 10.25110/receu.v18i1.6231

<sup>1</sup>Administradora pela Universidade Paranaense – UNIPAR, unidade de Umuarama. E-mail: carla.natiele@hotmail.com

<sup>2</sup>Professora mestre em Administração da UNICESUMAR, unidade de Maringá. E-mail: niceia.seleti@gmail.com

departments of the organization. The survey showed that the company has informal groups and that they contribute to the exchange of knowledge, besides their ability to perform their activities without interference from the leader. There is a lack of communication with the production line, and a human resources department must be designed. Strategic planning needs to be better presented to the employees so that they can understand and achieve the business strategies.

**KEYWORDS:** Business strategies; Competitive advantage; People management; Strategic planning.

## **ESTUDIO DE LA CONTRIBUCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA ALCANZAR OBJETIVOS DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA “LATICÍNIOS SAN DIEGO”**

**RESUMEN:** El presente trabajo tuvo como objetivo general estudiar la importancia de gestión estratégica de personas aplicada a la gestión estratégica de negocios. Para ello, la metodología utilizada se caracterizó como estudio de caso de naturaleza mixta, clasificada como descriptiva. Los datos y las informaciones colectadas fueron por medio de observaciones no participante, entrevistas con el gestor de la empresa y cuestionarios aplicados para todos los departamentos de la organización. Las investigaciones demostraron que la empresa posee grupos informales y que los mismos contribuyen al intercambio de conocimiento, además de poseer capacidad de ejecutar sus actividades sin la interferencia del líder. Hay falta de comunicación con la línea de producción, y necesita ser estructurado un departamento de recursos humanos. La planificación estratégica debe ser mejor presentada para los empleados, para que puedan entender las estrategias de negocio y alcanzarlas.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia de negocio; Gestión de personas; Planificación estratégica; Ventaja competitiva.

---

## **1 INTRODUÇÃO**

A visão em relação aos recursos humanos foi se modificando com o tempo, assim como todas as áreas da gestão organizacional, aparentemente houve uma crescente necessidade de que as empresas ampliassem a percepção e as atividades realizadas pela área de recursos humanos, de modo que pudessem atingir alguma vantagem competitiva.

Acredita-se que a gestão estratégica de pessoas tem como finalidade direcionar os colaboradores a atingirem os objetivos organizacionais, a questão em si que se sobressai é o fato da dificuldade de mensuração desses resultados, visto

que, presume-se que há organizações que não implantam os recursos humanos de forma estratégica por não terem ferramentas de mensuração eficientes. De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), a dificuldade da gestão estratégica está na visualização dos resultados obtidos; assim os gerentes devem se preocupar em criar um sistema eficaz de mensuração que possibilite demonstrar os impactos causados pela gestão de pessoas.

Pressupõe-se que o planejamento estratégico seja a base direcionadora de uma empresa, podendo ser especificado de forma explícita ou implícita, indicando aos funcionários qual o caminho que a empresa quer percorrer, aonde e como ela chegará aos objetivos pré-fixados. De forma geral, acredita-se que seriam os motivos da existência da organização, as políticas e normas que asseguram a execução dessas metas e objetivos. Presume-se que o planejamento é o alicerce inicial de um negócio, em que se encontrará os rumos do futuro de uma organização. Pode-se entender que os colaboradores devem ter fixado como suas as metas organizacionais da empresa. Para Oliveira (2010), o planejamento estratégico é a criação de um conjunto de normas que devem ser executadas, a partir das quais a empresa deve ter condições de exercer influência, sendo o planejamento um processo contínuo.

Assim, ao se aplicar em uma organização a gestão estratégica de pessoas para o alcance do planejamento estratégico, pode-se obter uma fonte de vantagem competitiva, na qual o papel dos recursos humanos iniciará desde a contratação de funcionários com o perfil adequado à organização; até incutir o processo de gestão voltado aos objetivos organizacionais.

Ao se observar a crescente necessidade dos recursos humanos em participar de uma forma efetiva nas estratégias organizacionais, exige-se que profissionais e organizações se ajustem a nova forma de gerir pessoas para que não haja perda de espaço e vantagem competitiva em relação ao mercado.

Este trabalho justificou-se de forma a contribuir para que a organização possa verificar as metas a serem realizadas por meio das estratégias de recursos humanos; determinarem os motivos e causas dos possíveis objetivos que não estão sendo executados; e apontar as possíveis deficiências e limitações da gestão estratégica de pessoas dentro da organização.

Por meio deste trabalho o acadêmico pôde-se vivenciar as práticas estratégicas de recursos humanos, analisando e compreendendo como de fato a gestão de pessoas ocorre dentro das organizações, em uma perspectiva estratégica.

Portanto, este trabalho teve como objetivo geral estudar a importância da gestão estratégica de pessoas aplicada à gestão estratégica de negócios, e como objetivos específicos: identificar as estratégias da organização; avaliar a gestão de pessoas da empresa e; verificar a contribuição da gestão estratégica de pessoas para a realização do plano estratégico da empresa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Gestão estratégica de pessoas

Os princípios organizacionais da administração de recursos humanos tradicional baseavam-se em atividades relacionadas ao operacional, não havia ainda a necessidade de uma gestão estratégica; sendo as atividades focadas somente nos empregados como um fator comum de produção. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 17), “[...] os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional [...] se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras [...]”. O essencial para a gestão tradicional foi somente ter custos baixos com a mão de obra, sendo este o diferencial competitivo para a época. Segundo Fleury et al. (2002, p. 20):

[...] os empregados se tornaram um fator de produção cujos os custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção [...] necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade da época.

Assim, com o decorrer do tempo pôde-se perceber que os gestores de recursos humanos tiveram suas tarefas alteradas, sentiu-se a necessidade de procurar outras esferas de atuação dentro das organizações, em que as atividades de admissão, demissão e demais atividades puramente operacionais, já não eram suficientes para resolverem por si só as dificuldades organizacionais enfrentadas contemporaneamente. Precisou-se, então, reformular os recursos humanos, aliando-o as decisões estratégicas da empresa. Segundo Ulrich (2000, p. 35), surge a criação de “[...] um novo papel e uma nova pauta para a área que focalizem os resultados, e não as atividades tradicionais de RH, como contratação de pessoal e remuneração [...]”.

Acredita-se que a gestão estratégica de pessoas começou a se destacar no âmbito organizacional devido a crescente necessidade de as empresas conciliarem o comportamento organizacional e os objetivos da empresa. A gestão de pessoas baseia-se na premissa de gerenciar os colaboradores a atingirem da melhor forma possível os resultados esperados pela organização. De acordo com Fleury et al. (2002, p. 12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho [...]”. Cabe à organização moldar o comportamento de seus colaboradores para que haja então o desempenho esperado. A empresa deve criar suas estratégias, definindo aonde quer chegar e moldar o comportamento humano para que essas estratégias e objetivos sejam cumpridos. Ainda segundo Fleury et al. (2002, p. 40, grifo do autor), “a administração estratégica é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu *propósito* ao longo tempo

[...] tendo em vista orientar e compreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional”. Por fim, compreende-se que as estratégias norteiam o comportamento organizacional e os modelos de liderança e gestão que deverão ser adotados pelos gestores.

A acirrada competitividade causada pela globalização, fez com que as organizações precisassem de produtos e serviços de maior qualidade para se manterem competitivas no mercado, neste sentido presume-se que os gestores de recursos humanos encontraram o caminho na gestão de pessoas para entregar maior qualidade e atingir os objetivos estratégicos da empresa. Para Blanchard e Johnson (1981), a única forma de se atingir resultados organizacionais é por meio das pessoas, em que ambas caminham juntas. Analisando a afirmação dos autores pôde-se então pressupor que os recursos humanos, ou seja, a gestão de pessoas deve trabalhar fazendo uma analogia com o planejamento estratégico da empresa e os resultados organizacionais esperados.

Segundo Ulrich (2000, p. 35):

[...] as forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia [...] exigem excelência organizacional. Os esforços para alcançar tal excelência – por meio da ênfase no aprendizado, na qualidade, no trabalho em equipe e na reengenharia – são direcionadores pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal [...] alcançar excelência organizacional deve ser papel do RH.

Assim, pôde-se compreender que a gestão estratégica de pessoas se tornou aliada nas organizações atuais que têm como objetivo atingir a excelência. A gestão estratégica de pessoas faz com que os colaboradores direcionem os seus esforços na mesma direção em que a empresa propõe em seu planejamento estratégico. Além disso, a afirmação do autor remete a essência da competência organizacional, considerada atualmente pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA - que o corpo funcional das empresas possui e que, estrategicamente, compõe o diferencial das empresas em seu mercado. Ainda que o destaque perceptível como diferencial da empresa seja a qualidade do produto ou do serviço, isso só foi possível porque o CHA dos funcionários produziu tal resultado.

## 2.2 Contratação

A gestão estratégica de pessoas se inicia no recrutamento, sendo necessário contratar profissionais com o perfil definido pela empresa. Os valores dos indivíduos não podem contrariar os valores pré-estabelecidos pela organização em seu planejamento estratégico. Segundo Bitencourt et al. (2010, p. 80), “a definição da estratégia condicionará o desenho organizacional e o perfil das pessoas

a serem contratadas [...]”. Tem-se assim, o intuito de evitar o descumprimento das normas, o que poderia dificultar a gestão estratégica de pessoas.

Acredita-se também que a empresa deve definir e especificar o que se espera de seus colaboradores. No recrutamento é importante determinar quais são as características, técnicas e comportamentos que o funcionário precisará ter para que se alcance os resultados propostos pela empresa. Os autores Wagner e Hollenbeck (2002, p. 31), afirmam que, “[...] podemos avaliar as pessoas e os cargos e, em seguida, tentar adequar ambos de modo a maximizar o ajuste e as aptidões e as características requeridas pelo cargo”. O importante neste contexto é que esses pontos, ou seja, os objetivos fiquem bem claros para o colaborador, para que se evitem erros e facilite a compreensão do que se espera dele. Para Blanchard e Johnson (1981), muitas empresas não deixam claro o que se espera dos funcionários, onde o gestor tem uma visão de quais tarefas o colaborador deve desempenhar e, já o funcionário acredita que suas responsabilidades são outras. Assim, há um desentendimento do que cada um entende como sua obrigação. A partir do momento que o funcionário entende o que o seu líder espera dele, desempenhará a tarefa com a certeza de que está fazendo o que se é esperado.

As organizações hoje estão responsáveis por desenvolver funcionários autossuficientes. O que antes se esperava de uma empresa era a segurança e carreiras inflexíveis, hoje se presume que geralmente as pessoas preparadas para o mercado de trabalho procuram ser recrutadas de acordo com as características que a organização e elas têm em comum, buscando portanto, o autogerenciamento. De acordo com Ulrich (2000, p. 294):

[...] sob o antigo contrato [...] o resultado era um emprego dependente e uma força de trabalho relativamente estático. Sob o novo contrato, os empregadores dão aos indivíduos oportunidades de desenvolver uma empregabilidade maior em troca de melhor produtividade e algum grau de compromisso com o propósito da empresa e da comunidade, enquanto o indivíduo estiver na organização. É de responsabilidade do funcionário gerenciar sua própria carreira [...].

O recrutamento dentro do contexto da gestão estratégica de pessoas tornou-se mais exigente e há uma nova ordem voltada para que o colaborador desenvolva suas próprias habilidades, consiga seu autogerenciamento. Para Marras (2000), na gestão tradicional de recursos humanos a característica principal que levava a contratação nesta gestão era a experiência, já na gestão estratégica a experiência conta, mas deixou de ser o fator decisivo, sendo ênfase no potencial que o candidato traz consigo.

Para que haja este autogerenciamento as organizações atualmente ensinam os seus colaboradores a atuarem de forma independente nos problemas que surgem cotidianamente dentro das empresas. Conforme Blanchard e John-

son (1981), devem-se mostrar aos funcionários como eles deverão resolver as dificuldades que surgirão, de forma que possam resolver sozinhos os problemas futuros. Esta delegação de autoridade e atribuição de responsabilidade sobre suas próprias funções dá ao funcionário autonomia que poderá estimular seu processo criativo, vital ao contexto da estratégia de negócio.

### **2.2.1 Cultura organizacional e sua influência**

No contexto organizacional, depara-se com as diferentes variáveis culturais, onde surge a necessidade de uma gestão cultural. Acredita-se assim, que as empresas traçam perfis de comportamento, cultura e especialização, necessários para os diversos cargos encontrados na organização e baseiam suas contratações nos perfis descritos nessas normas.

As organizações devem possuir sua cultura bem definida, para que o perfil profissional dos indivíduos não entre em conflito com o inculcado dentro da empresa. Entende-se que a empresa irá aderir a cultura do novo indivíduo e vice e versa, o que significa uma influência mútua em que ocorrerão trocas integral ou parcial de valores, crenças, hábitos e costumes, de acordo com a aceitação e interesse de cada participante deste processo.

O papel da gestão de pessoas não é manipular o indivíduo para que os resultados organizacionais sejam atingidos, mas sim influenciá-lo para que atinja os objetivos estratégicos, essa influência é consciente e benéfica tanto para o colaborador quanto para a empresa. As mudanças culturais enfrentadas por ambos fazem com que haja crescimento profissional e organizacional, não deixando empresa e indivíduo em estagnação. Atualmente, não só a empresa escolhe o funcionário, mas também o colaborador escolhe a empresa e o perfil cultural onde se quer atuar. “[...] o que a cultura faz é influenciar as orientações particulares que assumem jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada conjunto social”. (DAVEL; VASCONCELLOS, 1995, p. 189).

Uma boa gestão cultural não só facilita a gestão estratégica de pessoas no alcance dos resultados, como também ameniza os conflitos organizacionais, favorecendo um clima organizacional positivo. Os valores culturais individuais e organizacionais não podem ser contrapostos e não devem entrar em choque cultural. Segundo Macêdo (2007, p. 126), “os valores culturais precisam ser igualmente aceitos pelos integrantes do grupo; senão, este poderá fragmentar-se em subgrupos que ao longo do tempo, acabarão por sedimentar-se em subculturas”. O problema dos subgrupos está no fato de que cada um agirá voltado para os resultados pessoais e individuais e não em resultado satisfatório comum a todos. E ainda de acordo com Fleury et al. (2002, p. 228), “um dos maiores desafios, se não o maior, dos modelos inovadores de gestão de pessoas é exatamente o

de propiciar as condições e os recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional [...]”.

Presume-se que a cultura é subjetiva, não há como ter certeza das atitudes e ações de um indivíduo. A dificuldade encontrada na gestão estratégica de pessoas está ligada às incertezas e subjetividades do comportamento profissional dentro da organização.

[...] subjetividade é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente. Designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu, enfim, ela é tudo aquilo que constitui a individualidade humana e que sedimenta todo e qualquer conhecimento possível. (FAYE, 1991, apud DAVEL; VERGARA, 2009, 43).

O comportamento das pessoas é imprevisível e subjacente; as ações são norteadas devido à bagagem cultural de cada indivíduo. A compreensão das normas organizacionais ou até mesmo das ordens e comunicações com os gestores, terão diversas interpretações, dependendo de cada indivíduo.

### 2.3 Modelos de gestão

Para uma eficaz gestão estratégica organizacional, a empresa deve ter bem definido o modelo de gestão adotado. Desse modo: “[...] podemos definir modelo como aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação”. (FERREIRA et al., 2005, p. 19). Pôde-se entender que, dessa forma, as organizações definem o que espera que os colaboradores façam em determinadas situações. Os gestores não devem esquecer também da importância de estimular os funcionários a desenvolverem as suas próprias soluções para determinados conflitos. Ainda segundo Ferreira et al. (2005, p. 20), “[...] os modelos de gestão englobam forma e função. É imperioso, porém, distinguir uma da outra, porque a tendência é pensar-se em modelo como forma, algo estático, determinante de comportamentos que dele não podem desviar-se”. Mas, há organizações que não se perpetuam em seguirem modelos já estabelecidos, definidos e inflexíveis. Assim, cabe a cada empresa analisar qual o melhor modelo a ser adotado, ainda assim, efetuar adaptações que serão necessárias em razão das diferenças estruturais e humanas que cada organização tem da outra. Isso dá a cada empresa uma série de características únicas que em nenhuma outra haverá igual. Portanto, sua gestão também deverá ter um modelo único, ainda que adaptado de outro ou outros.

As organizações que atuam em ambiente extremamente estável são consideradas mecanicistas e essas podem definir um modelo de conduta rígido e inflexível, pois, o ambiente não sofre alterações constantemente.

O tipo mecanicista [...] de organização é adequado a condições relativamente estáveis. As tarefas são especializadas e precisas. A hierarquia de controle é



bem definida. A responsabilidade pela coordenação, assim como a visão de conjunto, pertence exclusivamente à alta administração [...]. (MAXIMIANO, 2005, p. 112).

Os modelos de gestão servem para delimitar os comportamentos e atitudes dos colaboradores, dando uma base de atuação aos empregados, mas só trará resultados caso a organização compreenda o ambiente em que está inserida, considerando as instabilidades e estabilidades de cada um.

A administração científica criou um modelo de padronização e repetição, no qual o objetivo era a maior produtividade e produção em série. Esse modelo de gestão era ideal para organizações estáveis, nas quais não era necessário desenvolver colaboradores que resolvessem os problemas; eles não eram pagos para pensar, e sim para executar somente as tarefas impostas. A administração científica segundo Pedroso (2004, p. 24), “[...] passa a selecionar cientificamente os trabalhadores, a padronizar ferramentas e métodos de trabalho, preocupando-se única e exclusivamente em atingir a máxima eficiência individual [...]”.

Observou-se que houve a necessidade de a organização evoluir, saindo do contexto da preocupação somente com os maquinários para a necessidade de um olhar humanístico. Essas necessidades surgem quando a remuneração somente pela produção já não é mais eficiente para a motivação dos colaboradores. “A abordagem humanística, nos métodos de gestão, passa continuamente pelos processos de aprendizagem e de comunicação [...]”. (FERREIRA et al., 2005, p. 42). As relações humanas começaram a gerar uma ordem no contexto organizacional, dando início assim a preocupação com o fator humano no trabalho.

As organizações que atuam em ambientes instáveis necessitam que a empresa tenha um modelo que possibilite que os seus colaboradores tenham a possibilidade de flexibilização em torno dos assuntos e dificuldades cotidianas. Ferreira et al. (2005, p. 21), afirma que “[...] quando predominam a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade, revela-se mais recomendável a adoção de modelos predominantemente orgânicos. “O tipo orgânico [...] de organização é adaptado a condições instáveis, a ambientes com os quais a organização não tem familiaridade [...] nos sistemas orgânicos, há continua redefinição de tarefas [...]”. (MAXIMIANO, 2005, p. 113).

A necessidade de moldar conceitos de modelos de gestão às novas estruturas de empresas surgiu como uma vantagem competitiva, assim, definir um bom modelo de gestão se tornou obrigatória para a sobrevivência da empresa. “[...] avanços importantes na prática de gestão normalmente provocam mudanças significativas na posição competitiva e geralmente conferem uma vantagem duradoura para as empresas pioneiras”. (HAMEL, 2007, p. 20). Os modelos de gestão precisam ser revistos e analisados com o decorrer do desenvolvimento da organização para que estes supram as necessidades da empresa.

## 2.4 Indicadores de mensuração de resultados

Os profissionais de recursos humanos precisam ter bem definidos os indicadores de mensuração dos resultados atingidos pela organização. “[...] a iniciativa mais poderosa dos gerentes de RH para garantir sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre, de maneira convincente, o impacto de RH sobre o desempenho da empresa”, (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 18). Não basta somente alcançar os resultados estabelecidos pelo plano estratégico, mas também é necessário que haja uma excelente quantificação desses resultados.

Analogamente aos autores, uma vez que afirmam que o RH contribui para a estratégia organizacional, verificou que os resultados são atingidos por meio de mudanças de comportamento, ou mudanças culturais, pois, a aprendizagem modificará a cultura do indivíduo dentro da empresa. Mas, a gestão das empresas, por conseguinte, é voltada para resultados expressos em números, assim surgem às dificuldades de visualização dos resultados organizacionais.

Para atender às expectativas cada vez maiores de suas empresas, os profissionais de RH [...] precisam focalizar-se mais nos resultados tangíveis de seus trabalhos [...] têm que criar mecanismos que produzam rapidamente resultados de negócios [...] e conduzir transformações culturais [...]. (ULRICH, 2000, p. 50).

Algumas empresas ainda preferem investir em maquinários e instalações físicas ao invés do fator humano, não, que não haja necessidade, mas a questão é saber conciliar a quantidade investida em cada fator, “[...] as empresas sob pressão financeira tendem a investir no capital físico a expensas do capital humano – ainda que este último seja bem capaz de gerar mais valor [...]”. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 26). Os investimentos em capital físico se dão pelo fato de sua facilidade de mensuração, enquanto o investimento no fator humano é subjetivo e de difícil visualização; o de capital humano é de fácil quantificação. Entende-se então que, às vezes, as empresas preferem apresentar números a conseguir melhores resultados. Cabe aos gestores criar sistemas eficientes que possam mensurar os resultados e os custos de investimento. De acordo com Silva (2003):

Os gestores devem demonstrar alguns tipos de resultados, tais como, o resultado da produtividade em relação a remuneração, a redução de custos com pessoal em relação as estratégias de remuneração e benefícios, os custos com o pessoal em relação a força de trabalho, diminuição de problemas com os clientes, aumento do índice de satisfação dos empregados, ou seja a motivação, redução de custos e melhorias de produtividade com programas que reconhecem a contribuição dos colaboradores, e redução de custos e aumento da excelência de qualidade por meio de treinamento.

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas utilizadas pelos gestores de recursos humanos para a mensuração dos resultados organizacionais. Assim, engloba-se o CHA neste modelo de avaliação. Conforme Marras (2000, p.174), “a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (Conhecimentos, habilidades e atitudes) [...]”. Neste sentido, subentende-se que os gestores devem buscar a melhor forma de mensurar os resultados, de acordo com as necessidades e recursos disponíveis na empresa.

Ainda Marras (2000) cita alguns indicadores de desempenho, como as escalas gráficas, incidentes críticos, comparativo, escolha forçada de 360 graus. É claro que os gestores podem também criar os seus próprios critérios de avaliação e mensuração, desde que esses demonstrem resultados o mais próximo da realidade. Assim, compreende-se que a subjetividade em relação à mensuração dos resultados dos fatores humanos sempre existirá, o que deve ser feito é a amenização dessa subjetividade.

## 2.5 Planejamento estratégico de pessoas

O planejamento estratégico de uma empresa se inicia na cúpula da alta hierarquia. Toda organização deve ter formal ou informalmente seu planejamento estratégico detalhado, será assim que a organização conduzirá os colaboradores para os objetivos. “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado [...]”. (OLIVEIRA, 2010, p. 4). O planejamento estratégico tem como finalidade propagar a mudança organizacional e conduzir a empresa os caminhos diferentes dos já direcionados.

Portanto, algumas fases são necessárias para a elaboração do planejamento estratégico, cada etapa deve ser executada objetivando o alvo a ser alcançado. Santos (1992), descrevem as fases do planejamento estratégico como sendo, onde estamos, para onde estamos indo, onde podemos chegar, onde poderíamos ir, onde queremos chegar, estratégias, definição dos planos de ação, execução dos planos e controle.

As organizações carecem de elaborar estratégias amarradas ao planejamento geral, precisando ser coesas com o todo organizacional. Uma estratégia de acordo com Mintzberg et al. (2006, p. 29), “[...] é o *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas e sequência de ação da organização em um todo coeso [...]”. Acredita-se que as variáveis organizacionais devem ser estudadas para que se elabore um plano estratégico coeso com os valores, cultura e crenças. Neste contexto, surgem os recursos humanos com o objetivo de auxiliar a alta cúpula na elaboração de estratégias.

Os gestores de recursos humanos devem estar preparados para liderar as discussões em torno das estratégias, precisam apresentar aos estrategistas, o que os colaboradores estão preparados para executar, a cultura da organização, dentre outros fatores. “[...] os executivos de RH devem estimular e liderar discussões sérias sobre o modo como a empresa deveria ser organizada a fim de desenvolver sua estratégia”. (ULRICH, 2000, p. 39). Os gestores de recursos humanos apresentam os componentes necessários para os estrategistas, assim não participam diretamente da elaboração do plano estratégico.

## 2.6 Missão, metas e objetivos

As organizações devem definir o motivo pelo qual ela foi criada, para qual fim específico foi concebida. Desta forma, a organização desenvolve a missão, que conforme Oliveira, (2010 p. 50), “[...] é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços [...] representa a razão de ser da empresa”.

A missão deve conter as principais premissas organização, sendo elaborada de acordo com a realidade do todo organizacional, dos ambientes internos e externos. Lobato, (2009, p. 68), afirma que a missão, “[...] precisa conter as referências principais que nortearão as definições estratégicas da organização [...]”. As estratégias são definidas de acordo com a missão, com o objetivo de ser da empresa, com os propósitos da existência.

A organização deve determinar aonde quer chegar ou o que almeja alcançar. Precisa definir quais são os seus objetivos, que de acordo com Santos (1992, p. 57), “[...] cada objetivo deve ser quantificado e desdobrado em alvos específicos, a serem perseguidos por todos os setores da organização”. Esses objetivos serão atingidos por meio de seus colaboradores, ou seja, pelo fator humano da empresa. Os objetivos são concebidos pretendendo a posição de liderança, as empresas desejam alcançar vantagens estratégicas por meio de seus objetivos organizacionais. Mintzberg (2006, p. 91), entende que, “[...] o objetivo estratégico prevê uma posição de liderança desejada e estabelece os critérios que a organização vai usar para representar esse progresso [...]”. Assim, a empresa define aonde se espera chegar e que posição quer alcançar no mercado e após, deve deixar claro os objetivos aos seus colaboradores.

Além de definir aonde a empresa quer chegar, ela deve também criar pequenos passos que levarão ao objetivo maior, uma fragmentação, sendo este o papel das metas. Neste sentido, as metas de acordo com Oliveira (2010, p. 53), “[...] corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo [...]”. É importante que essas informações não fiquem somente no papel, além dos colaboradores entenderem o objetivo geral e

necessário que conheçam cada etapa de execução.

O papel do gestor de pessoas é fazer com que cada colaborador entenda essas metas e objetivos, e o principal, que além de entender, devem ter essas metas e objetivos como suas. Os empregados podem segundo Gurgel et al. (2001, p. 350), “[...] agir como “parceiros” dos empresários e trabalhar pelo crescimento e pela consolidação da empresa, ajudando a construir um futuro no qual se sentem incluídos [...]”. O gestor de pessoas deve assim fazer com que o colaborador se sinta parte da vitória quanto aos objetivos alcançados.

## 2.7 Valores

Toda e qualquer organização possui suas características culturais, suas crenças e valores; valores estes que são trocados de empresa para colaborador e vice e versa. Os valores segundo Oliveira (2010, p. 43), “[...] representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”. Assim, a importância de se definir os valores da organização se dá pelo fato de que ele moldará as decisões estratégicas da empresa, como também seu modelo de gestão. De acordo com Lobato (2009), os líderes são os principais orientadores desses valores. Esses valores precisam se transformar em comportamentos específicos, e também devem ser coerentes com a cultura organizacional.

[...] as pessoas não são neutras quando assumem um novo trabalho gerencial, uma simples massa pode ser modelada da forma requerida [...] as pessoas vêm para o trabalho gerencial com um conjunto de *valores*, nesse estágio da vida provavelmente firmemente estabelecido, e também com alguma *experiência* que, por um lado, formou um conjunto de habilidades ou *competências*, talvez aafiadas por treinamento e, por outro lado, forneceu uma base de *conhecimento* [...]. (MINTZBERG, 2006, p. 49).

Cabe ao gestor identificar os valores necessários na empresa para se atingir os objetivos organizacionais, e também analisar os valores que os funcionários possuem seus níveis de conhecimento e experiência, podendo assim moldá-los de acordo com as necessidades organizacionais. De acordo com Lobato (2009), “os valores impostos pela organização algumas vezes não são possíveis de se praticar, mas esses valores não perdem sua validade, pois, servem para nortear a organização com crenças básicas”.

Os valores organizacionais ainda têm como finalidade a sustentação e definição da cultura da empresa. Conforme Marras (2000, p. 292), “[...] esses conjuntos de valores representa a concentração de esforços da administração estratégica de RH na construção de uma cultura organizacional [...]”. Presume-se que, a definição desses valores organizacionais delimitará a conduta comportamental da empresa, influenciando na cultura e nas normas regulamentadoras

regidas.

## 2.8 Pessoas como vantagem competitiva

As organizações devem compreender que a vantagem competitiva necessita de constante manutenção. Sabe-se que a vantagem competitiva em relação aos concorrentes tem um prazo final, assim perdem até o momento em que o concorrente não a descobre e a coloque em prática. Conforme Montgomery (1998, p. 43), “a vantagem competitiva é um alvo em constante movimento. Para qualquer empresa de qualquer setor, a chave está em não se ater a uma idéia fixa e única do que seja sua fonte de vantagem”. Acredita-se que as empresas precisam, então, estar atentas as mudanças e sempre criarem diferenciais competitivos.

No contexto atual, as organizações consideram o indivíduo como principal fonte de competitividade. Os melhores colaboradores são aqueles que geram competitividade para as empresas, e estes são desenvolvidos pelo contexto de aprendizagem contínua. Presume-se então que a capacidade intelectual dos colaboradores agrega valor para empresa e para o indivíduo, vantagem essa que é desenvolvida por uma gestão de aprendizagem gerida pelos recursos humanos.

“[...] muitos especialistas consideram atualmente as pessoas que formam uma organização como a fonte primeira de vantagem competitiva sustentável. Se sua empresa emprega as melhores pessoas e é capaz de mantê-las dispõe de uma fonte de vantagem competitiva que dificilmente será alcançada por outras empresas”, (WAGNER; HOLLENBECK, 2002, p. 5).

A vantagem competitiva de pessoas se dá pelo processo de aprendizagem, que permite que o colaborador desenvolva, continuamente, as características necessárias para se atingir os objetivos estratégicos da empresa. “O processo de ensino e aprendizagem torna-se estratégico na dinâmica das organizações, cabendo ao líder o papel de facilitador da aprendizagem de indivíduos e equipes”. (MACÊDO, 2003, p. 50).

Muitas empresas utilizam do diferencial competitivo que são as pessoas e sua aprendizagem contínua, mas muitas empresas ainda estão somente no discurso. Drucker (2001), explica que, ainda há organizações que possuem o discurso de que as pessoas são o seu maior diferencial competitivo, mas que não praticam isso. Há empresas que acreditam que as pessoas precisam mais da organização do que a organização delas. Analisando a ideia do autor, pôde-se perceber que as pessoas como vantagem competitiva ocorre devido a muitas empresas estarem somente no discurso.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Local da pesquisa

O estudo de caso foi realizado na indústria e Laticínios San Diego, no departamento de recursos humanos, a empresa está localizada na rodovia de Alto Piquiri – Mirante, Km 1, na cidade de Alto Piquiri – Paraná. Atualmente a empresa emprega 41 colaboradores.

#### 3.2 Métodos utilizados

O presente estudo iniciou-se com pesquisa bibliográfica, teve como finalidade o aprofundamento dos conhecimentos e teorias de gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico, segundo Köche (2012, p. 122), “[...] na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, [...] para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação [...]”.

Outro método utilizado foi o estudo de caso, em relação a ele teve-se como objetivo um estudo minucioso da realidade da empresa em relação à gestão estratégica de pessoas, de acordo com Gil (1999, p. 72), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado [...]”.

A pesquisa realizada foi também do tipo descritiva, uma vez que se teve como intuito levantar as opiniões e as variáveis que interferem na gestão estratégica de pessoas e no planejamento estratégico. Para Gil (1999, p. 44), “as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...]”.

O trabalho teve como natureza da pesquisa a abordagem mista, de forma que foram analisadas as informações recolhidas no contexto organizacional, que para Moraes e Neves (2007, p. 78), “[...] metodologia mista que se expressa não no sentido de integrar as duas formas de inquérito, mas no sentido de utilizar características associadas a cada uma dessa forma [...]”.

#### 3.3 Instrumentos utilizados

A observação sistemática foi um dos instrumentos utilizados para a realização do presente estudo de caso, tendo como finalidade a observação e execução da gestão estratégica dentro da organização. De acordo com Lakatos e Marconi (2009, p. 195), “na observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação [...]”.

A observação se deu ainda de forma não participante, tendo o cuidado de não haver interferência do pesquisador em relação às variáveis, ainda segundo

Lakatos e Marconi (2009, p. 195), “na observação não-participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora”.

Foram utilizados questionários que combinem questões abertas e questões fechadas para analisar os planos e estratégias de recursos humanos, tendo sido aplicado tanto para nível estratégico quanto para nível operacional “[...] as perguntas fechadas, destinadas a obter informações sociodemográfica do entrevistado [...] e repostas de identificação de opiniões [...] e as perguntas abertas, destinadas a aprofundar as opiniões do entrevistador”, (RICHARDSON, 2009, p. 193).

Também foram realizadas entrevistas informais ou não estruturadas com o gestor da organização, com o objetivo de recolher informações de nível estratégico, segundo Gil (1999, p. 119), “esse tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados [...]”. Optou-se por esse tipo por acreditar que é o que trará mais respostas para o trabalho.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Apresentação dos dados coletados**

A organização Laticínios San Diego, pesquisada no presente estudo de caso atua no ramo de laticínios desde 1996, contando, atualmente, com uma produção de 130.000 (centro e trinta mil) kg/mês. A referida empresa foi considerada de pequeno porte e está localizada na cidade de Alto Piquiri/PR. Assim com o objetivo de se compreender a gestão de pessoas utilizada pela empresa e suas estratégias. Foram aplicados 41 (quarenta e um) questionários, para todos os colaboradores da empresa e de todos os setores da empresa, desde o setor administrativo até o setor produtivo. Sendo tabulados os dados de 27 (vinte e sete) questionários, desconsiderando assim os questionários que apresentavam erros em seu preenchimento. Sendo também utilizados de ferramentas como observação da empresa e entrevista com o gestor da organização.



Quadro 1: Visão e valores da empresa Laticínios San Diego

Visão	Valores
Respeito, Ética, Companheirismo, Educação e Humildade, estes princípios norteiam nossos comportamentos e atitudes com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e sociedade, onde todos os envolvidos no ciclo de produção direto e indiretamente fazem parte de uma extensão da empresa.	Para 2015 a Laticínios San Diego projeta ser uma empresa de grande porte e competitividade perante o mercado nacional e internacional, conquistar normas Internacionais de Garantia da Qualidade, visando atingir o mercado de Exportação de Queijos.

Fonte: Site Laticínios San Diego (2013).

A empresa Laticínios San Diego apresenta em seu planejamento estratégico visão e valores definidos. Pôde-se observar que a empresa tem disponível em seu *site* a construção de visão e valores, mas que esses foram invertidos em sua elaboração. Também se acredita que a empresa não cumpre em partes o que está descrito no seu planejamento, como por exemplo, a exportação.

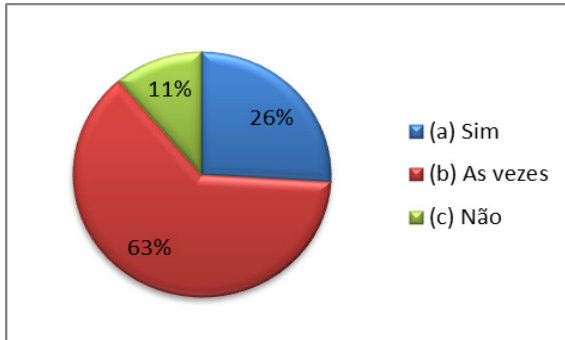
Tabela 1: Idade e nível de escolaridade

Idade	Até 17 anos	18 - 25 anos	26 - 33 anos	34 - 41 anos	42 - 49 anos	Acima de 50 anos
%	0,00%	18,52%	48,15%	25,93%	7,41%	0,00%
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	Ensino fundamental completo	Ensino médio incompleto	Ensino médio completo	Ensino superior incompleto	Ensino superior completo
%	18,52%	14,81%	18,52%	11,11%	18,52%	18,52%

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

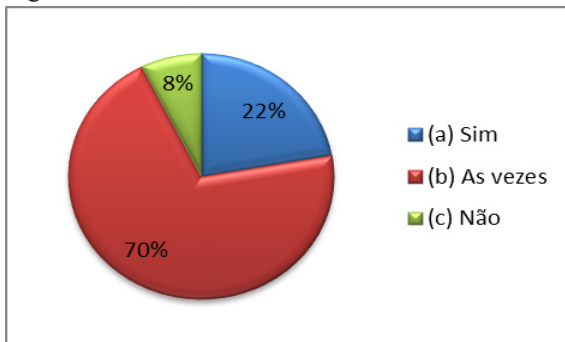
A organização conta com o índice percentual maior, dos seus funcionários com idade entre 26 á 33 anos, considerou-se que os colaboradores são relativamente jovens. Em relação à escolaridade, percebeu-se que a empresa tem funcionários em todos os níveis de escolaridade e com proporções parecidas. Acredita-se que isso ocorre devido à empresa contar com funcionários na linha de produção, não exigindo assim a escolaridade como uma das características no momento da contratação. Os níveis de escolaridade baixos podem levar a falta de compreensão e maior dificuldade em fazer com que estes colaboradores compreendam as normas e regulamentos da organização.

Figura 1: Normas e regulamentos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Figura 2: Missão, visão e valores.



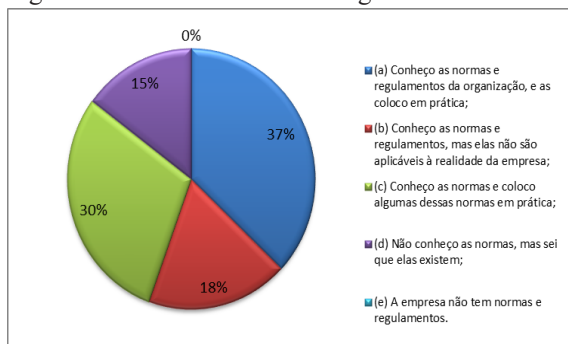
Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Em relação à explicação de forma clara das normas e regulamentos por parte dos líderes e em relação à missão, visão e valores, pôde-se observar como demonstrado nas figuras 1 e 2 acima que uma grande parcela dos colaboradores acreditam que, às vezes, essas variáveis são explicadas de forma correta. No primeiro conjunto de variáveis, figura 1, observou-se na organização, durante o trabalho dos funcionários administrativos, que quanto mais os funcionários estiverem próximos ao 'chão de fábrica' menos contato tem com as normas e regulamentos. Os níveis estratégicos têm dificuldade para manter comunicação com os funcionários da produção, por ser um setor de produção alimentícia há dificuldade de acesso ao setor. Na elaboração dessas normas e estratégias somente a alta gerência participou. Já em relação à missão, visão e valores, foi observado que mesmo descrito, o plano estratégico não está exposto, o que dificulta a sua divulgação.

Em entrevista o gestor relatou que a empresa expõe essas normas, regulamentos, visão e valores somente por treinamentos, que são também contínuos, mas que não dispõe essas informações em local visível na empresa. Os treinamentos são focados, em geral, no controle de qualidade da empresa e percebe-se que a empresa orienta a sua tomada de decisões e diretrizes para a qualidade dos produtos.

Identificou-se, por entrevista com o líder, que na empresa há um clima de informalidade e há troca de conhecimento entre os colaboradores. A decisão é tomada, geralmente, por parte do líder quando se trata de desvios de conduta. Ressalta-se que o líder acredita que os funcionários conhecem as normas e as seguem, mas ao serem aplicados os questionários percebeu-se que uma boa parcela dos colaboradores desconhece ou se conhecem não aplicam todas as normas. Os motivos para que não haja aplicação das normas podem ser por falta de comunicação entre os funcionários; pode ser que algumas das normas da empresa não sejam aplicáveis à realidade da organização; e também se pode citar como motivo a escolaridade, os colaboradores da empresa têm variados níveis de escolaridade o que se presumiu dificultar a comunicação entre líder e colaborador, além da falta de compreensão dos colaboradores com níveis de escolaridade inferiores.

Figura 3: Prática das normas e regulamentos



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

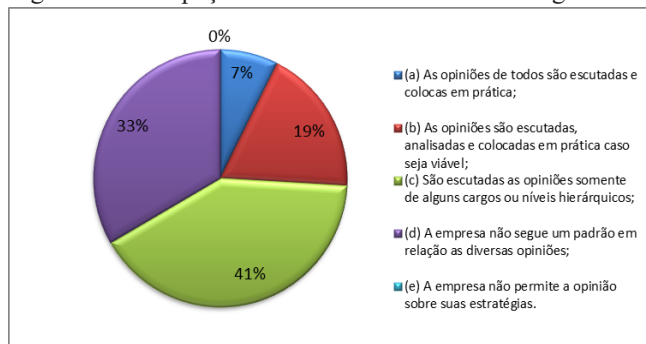
Ainda sobre as normas e regulamentos foram questionados aos colaboradores se as conheciam e se as colocavam em prática. Com o índice mais alto os colaboradores conhecem as normas e as colocam em prática, mas houve um percentual alto de 73% em relação aqueles que conhecem e não aplicam todas as normas; ou aqueles que conhecem, mas colocam somente algumas normas em prática e; aqueles que sabem que as normas existem, mas não sabem quais são elas, assim presumiu-se que algumas normas podem não estar dentro da reali-

dade produtiva da empresa, devido este setor não ter participado diretamente do plano de normas e regulamentos.

Entendeu-se que o gestor deve trabalhar com outras ferramentas para que os funcionários conheçam os objetivos da empresa, não somente com o treinamento como foi verificado. É necessário fazer com que todos os setores participem dos planos estratégicos e suas diretrizes principais estejam em local visível. É importante implantar avaliações de desempenho na empresa, pois, ainda não há prática formal de avaliação, mas verificou-se por questionário que a empresa pensa em implantar.

Foram questionados como seria o desempenho das tarefas dos colaboradores, quem havia indicado e como aprenderam. Obteve-se o seguinte resultado: 45% dos entrevistados responderam que o líder as explicou e deixou claro quais as tarefas que eles desempenhariam; 22% dos colaboradores responderam que um colega que desempenha a mesma tarefa explicou quais eram as tarefas que o cargo desempenha. Aqui, se ressalta o que o líder disse que há troca de conhecimento entre os colaboradores; e 33% desempenha as tarefas que desenvolveu para o seu cargo. Considerou-se que há uma porcentagem muito alta de colaboradores que desenvolveram suas próprias tarefas, sendo justificativa o fato de haver delegação e informalidade na empresa no nível estratégico e tático.

Figura 4: Participação dos colaboradores na estratégia da empresa.

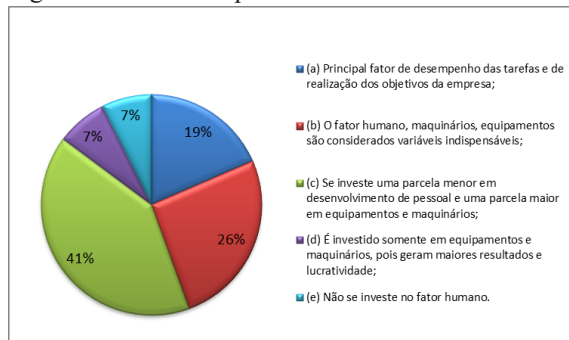


Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Em relação às estratégias da empresa identificou-se, conforme apresentado na figura 4, que a empresa, geralmente, só leva em consideração opiniões de alguns cargos; somente reafirmando os traços encontrados na observação e entrevista com o gestor. Assim, entendeu-se que a empresa deveria se adaptar a escutar todos os níveis hierárquicos e perceber que todos podem contribuir para a estratégia do negócio, independentemente do nível organizacional todos podem

participar das decisões dos planos estratégicos. Como foi identificado em entrevista com o gestor, por ser um ambiente informal, há uma boa troca de conhecimento entre os colaboradores, logo, se todos os níveis hierárquicos participassem das decisões, facilitaria assim o conhecimento de todo o plano estratégico.

Figura 5: Como a empresa considera os funcionários.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Presume-se que a organização ainda tenha a visão de que investir em maquinários e equipamentos será mais lucrativo do que investir no fator humano. Na visão dos colaboradores ressaltou-se que acreditam que, em geral, se investe mais em maquinários e equipamentos. Já na percepção do líder, cita que há investimentos em aplicação de treinamento para seus funcionários. Entendeu-se que há uma pequena parcela de investimento no pessoal e uma parcela maior de investimento para maquinários. Acredita-se que esse investimento é maior pelos preços dos maquinários, dando a visão para os colaboradores de se estar investindo mais em equipamentos. Outro fator que foi considerado é da empresa se preocupar com todo o processo de fabricação, e em entregar excelentes produtos aos seus consumidores, e dar menor importância ao fator humano e a gestão de pessoas que é fundamental ao processo de qualidade. Isto se confirmou pelo fato da empresa não ter um departamento de recursos humanos, sendo as questões burocráticas terceirizadas e as outras tarefas são divididas pelos funcionários do escritório, não encontrando assim profissional especializado na área de recursos humanos.

Também fora questionado sobre os modelos de conduta e atuação da empresa, em que 11% dos colaboradores responderam que são modelos fixados e sem modificações, algo estático e inflexível; 15% responderam que possuem tarefas estáveis e mão de obra especializada; 30% responderam que possuem um modelo padronizado, mas que sofre alterações ao longo do tempo; e 44% dos

entrevistados responderam que a empresa está em um ambiente de modificação contínua sendo necessário rever conceitos e tarefas desenvolvidas. Pressupõe-se, assim, que a empresa não segue um modelo específico de gestão, na verdade cada setor, aparentemente, tem uma forma de atuação e de modelos de conduta.

Tabela 2: Perguntas em relação à empresa e o líder.

Perguntas em relação à empresa e o líder:	Sim	Às vezes	Não	Não sei responder
O trabalho que desempenha está direcionado para os objetivos da empresa.	65,38%	30,77%	3,85%	0,00%
Conhece as regras da empresa e os modelos de conduta.	42,31%	50,00%	7,69%	0,00%
Os objetivos da empresa estão expostos em local visível.	7,69%	53,85%	38,46%	0,00%
Há alguma avaliação do desempenho de suas atividades dentro da empresa.	3,85%	34,62%	50,00%	11,54%
Há divulgação de forma individual dos resultados de desempenho das tarefas.	11,54%	34,62%	53,85%	0,00%
Há divulgação de forma coletiva dos resultados de desempenho das tarefas.	11,54%	38,46%	50,00%	0,00%
Acredita ter a competência adequada para desenvolver as tarefas impostas pela organização.	61,54%	38,46%	0,00%	0,00%
As tarefas desempenhadas são as mesmas que o líder espera que haja desenvolvimento.	48,00%	52,00%	0,00%	0,00%
Consegue desempenhar suas tarefas sem ajuda direta do líder.	53,85%	42,31%	3,85%	0,00%
Houve fácil adaptação as características da empresa.	61,54%	34,62%	3,85%	0,00%
Desenvolve suas próprias habilidades.	69,23%	30,77%	0,00%	0,00%
Há aperfeiçoamento contínuo em relação a qualidade dos produtos.	42,31%	53,85%	3,85%	0,00%
Sente-se parte da empresa, mantendo um relacionamento de respeito e ética.	50,00%	46,15%	3,85%	0,00%
Existem modelos de trabalhos prontos e disponíveis para serem seguidos e executados.	23,08%	65,38%	11,54%	0,00%
Todos podem colaborar com opiniões sobre a atuação da empresa.	11,54%	73,08%	15,38%	0,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Apresenta-se na tabela 2 perguntas em relação à empresa e ao líder, sendo que para esta tabela foram considerados 26 repostas de colaboradores de todos os departamentos da organização. Foram utilizadas essas perguntas para que se pudesse comparar com os resultados anteriormente descritos. Por conseguinte, observou-se que, em grande parte, as atividades desenvolvidas pela empresa estão ligadas aos objetivos fins da organização. Analisou-se também que a maioria dos funcionários respondeu que conhecem as regras e modelos de conduta.

Em relação às divulgações de resultados dos desempenhos dos colaboradores, alguns colaboradores responderam que, às vezes, há divulgação dos seus desempenhos, mas não com certa frequência, e podem ser tanto coletivas como individual. Ressalta-se que não se podem considerar essas divulgações

de resultados como sendo avaliações de desempenho, pois, a empresa não utiliza nenhuma técnica para isso, o que na verdade há, são reuniões nos quais se comenta algumas metas atingidas de maneira informal. Percebeu-se que alguns colaboradores confundem algumas reuniões de apresentações de metas como avaliação de desempenho. Observou-se também que as tarefas que são desempenhadas pelos colaboradores são as mesmas que o líder espera que seja executada. Identificou-se também que, em geral, os funcionários se sentem preparados para a execução de seus cargos, podendo ser considerados os treinamentos por parte da empresa e pelo ambiente de fácil troca de conhecimento. Ainda pôde-se por meio dos questionários, confirmar que a empresa se preocupa com a melhoria contínua dos produtos.

Observou-se que os funcionários, em sua grande maioria, conseguem desenvolver suas próprias atividades sem a intervenção do líder. Mas, também há ainda uma alta parcela que, às vezes, precisa de ajuda para desenvolver tais tarefas, assim pressupõe-se a necessidade da presença do líder, por serem mais jovens de empresa ou por desempenhar tarefas que necessitam mais da presença do líder. Compreendeu-se que os colaboradores têm certa autonomia em relação as suas tarefas a desempenhar e, que somente procuram ajuda do líder quando sentem necessidade. Essa conduta ajuda a facilitar essa autonomia e desempenho de tarefa sem a presença do líder. Acredita-se ser pelo motivo de a empresa ter alguns modelos de trabalhos prontos e disponíveis para serem executados, em que 65,38% dos colaboradores afirmaram que, às vezes, têm a disposição esses modelos.

A empresa tem uma cultura de fácil adaptação funcional e humana na qual os funcionários sentem-se como se fizessem parte dela. 61,54% dos funcionários confirmaram a fácil adaptação. Essa facilidade pode ocorrer pelo ambiente informal que se encontra na empresa e pelo perfil cultural dos contratados serem de acordo com o da organização.

Apesar de a empresa dar autonomia aos seus colaboradores, e estes se sentirem prontos para executar as tarefas sem ajuda do líder e se sentirem qualificados para executar suas obrigações, pode-se perceber que a organização não leva em consideração as opiniões de seus colaboradores, pois, o maior índice percentual de 73,08% afirmou que, às vezes, podem colaborar com opiniões sobre a empresa. Ainda, ressaltou-se que na figura 4, 41% dos colaboradores afirmaram que a empresa somente leva em consideração a opinião de alguns níveis estratégicos da organização.

Alguns índices percentuais se destacam na tabela, em que 65,38% dos colaboradores acreditam que o trabalho que desempenham está direcionado para os objetivos da empresa. Entendeu-se, assim, que as rotinas estão ligeiramente ligadas aos objetivos finais da organização. Salienta-se também que 69,23%

dos colaboradores desenvolvem suas próprias habilidades. Ainda percebe-se que 61,54% dos colaboradores acreditam que tem competência adequada para desenvolver as tarefas impostas pela organização. Logo, compreende-se que a organização tem tarefas voltadas para os objetivos fins, em que os colaboradores além de ter as competências essenciais para o desenvolvimento dessas tarefas, podem desenvolvê-las caso seja necessário, podendo encontrar neste conjunto de variáveis a autonomia e a informalidade presentes na organização.

#### **4.2 Considerações finais**

A empresa Laticínios San Diego conta com uma boa vantagem competitiva em relação à qualidade e melhoria contínua em seus produtos, tendo também uma boa parcela de mercado. A organização necessita, assim, rever os seus conceitos administrativos, adequando a realidade da empresa com o seu planejamento estratégico e sua gestão de pessoas. Pôde-se observar que a empresa tem também grupos informais que colaboram para o desenvolvimento da empresa e há uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores. A empresa poderia explorar ainda mais a cultura e informalidade, abrindo espaços de sugestões e melhorias para a organização, sendo recompensadas as melhores ideias após serem colocadas em prática, com o intuito de, neste contexto, facilitar a participação na elaboração do planejamento estratégico e opiniões de diversos setores e níveis hierárquicos.

Os grupos informais devem ser melhores aproveitados, já que se encontrou traços de compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores; além de os colaboradores desenvolverem suas próprias tarefas e acreditarem ter competência adequada para as atividades desenvolvidas. Os treinamentos e cursos aplicados podem ser feitos por colaboradores multiplicadores e estes repassarem o conhecimento dentro da organização.

Acredita-se também que a organização deveria montar um projeto que estimulasse os colaboradores a finalizarem os seus estudos, aumentando-se assim a remuneração dos colaboradores que concluíssem o Ensino Médio e graduação, facilitando a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da empresa e, conseqüentemente a comunicação também aumentaria a eficiência e o compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores.

A empresa deve reanalisar o seu planejamento estratégico, principalmente os valores e visão, pois, foram invertidos em sua elaboração e organizar as estratégias melhor, para que fique mais fácil a sua compreensão. Acrescentar, realmente quais são os objetivos de negócio pretendidos pela empresa e que possam ser executados. Além de deixá-lo disponível, de forma escrita, para que todos os colaboradores tenham acesso. Também deve-se explicá-lo de forma clara para que todos os funcionários conheçam e o execute. Na elaboração do



planejamento estratégico deve ser considerada a participação de todos os setores da empresa. A empresa pode estruturar um departamento de recursos humanos para que possa ser feita a melhor gestão e acompanhamento de pessoal. Além de implantar avaliação de desempenho, podendo assim mensurar quais são os objetivos de negócio que estão sendo atingidos e o que deve ainda ser reavaliado.

## REFERÊNCIAS

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BLANCHARD, K.; JOHNSON, S. **O gerente minuto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1981.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GURGEL, A. O. et al. **RH positivo**: novo mundo do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HAMEL, G. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LATICÍNIOS SAN DIEGO. Disponível em: <<https://www.laticiniossandiego.com.br/institucional.php>>. Acesso em: 20 Nov. 2013.

LOBATO, D. M. **Estratégias de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MACÊDO, I. I. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAIS, A. M.; NEVES, I. P. **Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista**. Revista Portuguesa de Educação, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpe/v20n2/v20n2a04.pdf>>. Acesso em: 01 Nov. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEDROSO, E. T. **Administração e os novos paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, L. A. A. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SILVA, M. V. M. **Competência e resultados de recursos humanos: um fator**

diferencial da empresa moderna. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.