

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA – ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ÓTICA E JOALHERIA

Giseli Menin¹
Plinio Antonio Silveira²

RESUMO

No presente estudo de caso teve-se como objetivo relacionar as práticas da Gestão de Pessoas no setor de ótica e joalheria acerca da teoria sobre a gestão estratégica, bem como averiguar se essa gestão contribui diretamente no processo de criação de vantagem competitiva. Para tanto, a obtenção dos dados ocorreu por meio de pesquisa qualitativa e entrevista com questionário semiestruturado. A escolha da empresa foi feita de forma intencional, em que o critério avaliado foi o número de colaboradores, caracterizando-se como a maior empresa do setor do Município de Xanxerê, SC. Os resultados foram analisados de forma comparativa com a teoria e revelam que a Gestão de Pessoas na empresa selecionada influencia de forma direta na obtenção da vantagem competitiva, pois é a base para o colaborador desenvolver suas competências em um ambiente que se preocupa em conciliar a demanda por resultados à qualidade de vida no trabalho. Palavras-chave: Gestão de pessoas. Capital intelectual. Estratégia. Vantagem competitiva.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas de pessoas, e é por meio destas que se consegue cumprir a missão e alcançar os objetivos propostos. Quando se trata de pessoas, essa teoria não se difere, apenas se inverte. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser atingidos por meio do esforço pessoal isolado, então surgem as organizações, que aproveitam essa sinergia de esforços que trabalham em conjunto e coordenadamente para obtenção dos objetivos.

À medida que a sociedade se torna mais industrializada, mais se torna dependente de organizações que atendam às suas aspirações e necessidades. A produção de bens e serviços não pode, na maioria dos casos, ser desenvolvida por pessoas que trabalham individualmente, tudo compõe um processo em que a complexidade dos recursos que são necessários à sobrevivência e ao sucesso organizacional aumentam conforme a exigência do meio em que atuam.

Decorrente disso, surge, mais especificamente a partir do ano 1970, a preocupação com os colaboradores dessas organizações, originando o departamento de Recursos Humanos (RH). Contudo, nesse período, os colaboradores ainda eram vistos como recursos produtivos que deveriam realizar as atividades de acordo com a necessidade das organizações. Entretanto, a área de RH vai assumindo novos papéis, como consequência das mudanças no que se refere à economia, globalização e forte competitividade entre as organizações; esse departamento começa a tratar os colaboradores como agentes ativos, dotados de conhecimento e habilidades, indispensáveis para a geração da competitividade organizacional.

Partindo desse pressuposto, o objetivo nesta investigação é analisar como a Gestão Estratégica de Pessoas auxilia na construção da vantagem competitiva. Para alcance deste objetivo, foram elaborados objetivos específicos, quais se-

¹ Pós-graduada em Gestão Estratégica Organizacional: estratégias de negócios pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Xanxerê; Tecnóloga em Gestão Comercial pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Chapecó; giseli_menin@yahoo.com.br

² Mestre pela Universidade do Sul de Santa Catarina; Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões; Professor titular na Universidade do Oeste de Santa Catarina; plinio.silveira@unoesc.edu.br

jam: relacionar as práticas da Gestão de Pessoas com as principais teorias de recursos humanos; analisar se essa empresa valoriza as pessoas, a fim de obter uma vantagem competitiva; e avaliar o investimento da empresa no crescimento dos colaboradores.

O artigo contribui de forma a evidenciar o quão importante é a valorização dos colaboradores, demonstrando como são necessários à organização os recursos tecnológicos, materiais e financeiros. Permite, ainda, verificar como a Gestão de Pessoas fortalece os laços entre empresa e colaborador e, conseqüentemente, possibilita melhorias na produção e no surgimento de novas ideias, novos talentos e novos parceiros, e é isso que move o mercado atual, além disso, a competitividade gera empresas mais eficientes.

2 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu no final do século XIX, início do século XX, época em que houve significativo crescimento na complexidade das tarefas organizacionais, e os indivíduos, assim como as organizações, embora estreitamente inter-relacionados, sofriam com as desavenças e os conflitos, necessitando de um interlocutor que administrasse os funcionários de acordo com a vigente legislação trabalhista e que também reduzisse os conflitos de interesse que surgiam diariamente (CHIAVENATO, 2009).

No entanto, esse conceito de ARH altera-se a partir da década de 1970 e passa a ser somente Recursos Humanos. Nesse novo período, as organizações passam a ver os funcionários como os únicos recursos vivos e inteligentes disponíveis para enfrentar os novos desafios, embora com a velha miopia de que as pessoas ainda seriam recursos produtivos que precisavam ser administrados pelo órgão central de RH. Todavia, a forte competitividade do mercado, a globalização da economia, bem como o dinamismo do ambiente faziam com que as organizações bem-sucedidas mudassem essa forma de administrar, envolvendo mais as pessoas nesse processo (CHIAVENATO, 2009).

Com isso, o movimento em direção a uma administração voltada à valorização de novas posturas teve como base para seu desenvolvimento as grandes organizações da época, que patrocinavam pesquisas e estudos de como otimizar os resultados produtivos. Além disso, essas empresas consideravam, assim como hoje, que investir em seus colaboradores melhorava de forma significativa sua imagem perante a sociedade, assim, ressalta-se que esses patrocínios não eram propriamente resultado de algum tipo de sensibilidade patronal, mas de interesses em adquirir benefícios ao nome da organização (MARRAS, 2011).

À medida que isso foi ocorrendo e que esse processo de administrar com os colaboradores foi se tornando mais evidente, observou-se que as pessoas, diferentes entre si e possuidoras de conhecimentos e habilidades individuais, precisavam ter suas diferenças ressaltadas e não padronizadas, além disso, a inteligência e os talentos eram indispensáveis à geração de competitividade em um momento de mudanças o qual a sociedade estava vivenciando, e nesse momento as pessoas seriam as parceiras das organizações e poderiam conduzi-las à excelência e ao sucesso (CHIAVENATO, 2009).

Nesse novo cenário, visando aos colaboradores é que a gestão de pessoas vem se desenvolvendo e se fixando cada vez mais nas organizações, tornando-se necessário fazer um resgate do real papel do ser humano dentro das organizações, assim como é primordial a compreensão por parte de quem está à frente da organização, ou de um determinado setor, de que os colaboradores são seus melhores parceiros e que o Capital Humano é o grande diferencial para o momento.

Em suma, o departamento de Recursos Humanos era e ainda é, em algumas empresas atuais, um mero departamento mecanicista, que tem por objetivo apenas cuidar das folhas de pagamento, contratações, demissões, faltas dos colaboradores, conflitos internos, entre outros. Já a Gestão de Pessoas vem para modificar a forma de gerir os colaboradores, e tem como foco principal a formação dos profissionais idealizados pela organização, além disso, esse novo departamento busca o desenvolvimento e o crescimento da empresa, bem como o do próprio colaborador. Como se referem Soviensi e Stigar (2008, p. 54):

[...] a Gestão de Pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; do-

minar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros.

Mas para que o colaborador consiga desenvolver essas atividades da forma com que a organização deseja, é necessário que o gestor também seja qualificado, a fim de possuir uma visão sistêmica, saber coordenar trabalhos em equipe, ter bom relacionamento interpessoal com os subordinados, saber fazer o planejamento das ações de forma coesiva e ter capacidade de adaptação e flexibilidade, iniciativa, dinamismo, criatividade, boa comunicação e, por fim, capacidade de liderança (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Dessa forma, essa gestão desenvolverá um colaborador mais participativo, com poder de autonomia em relação às atividades por ele desenvolvidas, além de cooperar nas decisões tomadas pelos gestores do negócio. Mas para que isso se torne realidade, a Gestão de Pessoas, tão discutida na área administrativa atualmente, tem que efetivamente acontecer na prática.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL HUMANO

A gestão eficaz de uma organização consiste no alinhamento inteligente entre as estratégias da organização e as estratégias do departamento de Gestão de Pessoas. As constantes mudanças de mercado fazem com que se torne necessária a busca de uma forma mais avançada de gerenciamento de pessoas. O gerenciamento do Capital Humano pode ser entendido por meio dos sistemas que compõem a gestão por competência, são eles: recrutamento e seleção, espaços ocupacionais, avaliação de desempenho, remuneração estratégica, treinamento e desenvolvimento e viabilizadores de capital humano (CASTRO et al., 2002).

Dessa forma, compreende-se o grande diferencial entre o conceito mecanicista de Recursos Humanos e o novo conceito de Gestão de Pessoas. O primeiro refere-se apenas a contratações/demissões e desenvolvimento de pessoas, com o objetivo de que elas atendam às necessidades da empresa ou de um determinado setor, com certa preocupação de que essas pessoas permaneçam na organização; caso contrário, se essas pessoas por algum motivo deixarem a empresa, o departamento de RH simplesmente reinicia o processo de contratação, formação, entre outros quesitos.

Já no que se refere à Gestão de Pessoas, esta busca identificar os perfis desejados pela empresa, a fim de atingir os objetivos estratégicos do negócio, e isso se torna real, ao passo que esse departamento investe na formação do profissional de forma diferenciada, ou seja, desenvolve no profissional competências necessárias à organização, tornando-a uma organização de alta performance, que orienta os profissionais a resultados, inovação de produtos e processos, trabalho em equipe, foco no cliente e visão sistêmica, com a máxima preocupação em reter esses talentos na empresa (CASTRO et al., 2002).

A gestão por competência integrada à Gestão de Pessoas pode ser compreendida por meio dos sistemas de recrutamento e seleção, em que o departamento estratégico de pessoas define qual o nível de proficiência desejado para o colaborador, bem como o número de colaboradores necessários para cada departamento; essas ações seguem parâmetros de avaliação quantitativas e qualitativas, com base na distribuição equilibrada de competências (CASTRO et al., 2002).

Em relação aos espaços ocupacionais, estes podem ser entendidos como o plano de carreira do indivíduo dentro da organização, ou seja, é a definição da trajetória de progressão que o colaborador poderá alcançar à medida que as atividades realizadas por ele atinjam os patamares exigidos pela gerência; quando o colaborador consegue visualizar que seus esforços podem ser revertidos em benefícios futuros, a empresa acaba potencializando o desenvolvimento das pessoas na direção desejada (FERNANDES; BERTON, 2012).

Em seguida destaca-se a avaliação de desempenho, em que é realizado o acompanhamento da performance de cada colaborador no quesito de evolução em sua carreira por meio da proficiência, bem como do alcance das metas individuais que a ele compete; os resultados desse acompanhamento são importantes para se analisar a necessidade de treinamentos, promoções salariais, avanço de cargo, desligamentos e banco de talentos para assumir novas funções na empresa (CASTRO et al., 2002).

Em contraponto, a remuneração estratégica ocorre pelo nível de competências do colaborador, sua formação e capacitação, bem como a partir dos sistemas estruturais da organização que variam de acordo com seu ramo de

atividade, ressaltando, ainda, que esse tipo de remuneração tem por objetivo motivar os colaboradores a adquirirem novas competências e agregar valor à organização, por meio da obtenção de resultados, entre outros. Mas para que o colaborador obtenha essas competências, é necessário que a organização disponha de treinamento e desenvolvimento, ou seja, ações que capacitem o colaborador de acordo com as exigências da empresa ou do setor de atuação (CASTRO et al., 2002).

Entretanto, para que as organizações executem cada um dos sistemas citados, necessitam de viabilizadores de Capital Humano, que nada mais são que um conjunto de ações que facilitam a implementação, o gerenciamento e os processos que se fazem necessários, destacando-se aspectos como infraestrutura, segurança do trabalho, relações trabalhistas, saúde ocupacional, sistema de informação e ações de monitoramento (CASTRO et al., 2002).

A Gestão de Pessoas está cada vez mais flexível e ágil, voltada aos resultados organizacionais e ao indivíduo, trazendo importantes benefícios por meio da compreensão de todos os recursos da empresa, tangíveis e intangíveis; essa gestão está redesenhando, transformando e potencializando de forma estratégica as organizações que querem se manter competitivas no mercado de atuação.

4 GESTÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de estratégia, assim como o de Gestão de Pessoas, está sendo utilizado na área administrativa de forma livre e afetuosa, e ambas são consideradas primordiais à saudável gestão de uma empresa.

Quando se fala em estratégias empresariais, automaticamente associa-se ao Planejamento Estratégico, que engloba um conjunto de ações elaboradas para alcançar uma infinidade de objetivos em curto, médio e longo prazo e que ainda contam com o envolvimento das pessoas de todos os níveis hierárquicos, considerando os recursos disponíveis pela organização, que são os viabilizadores para o alcance dessas metas (FERNANDES; BERTON, 2012).

A estratégia de uma empresa caracteriza-se de duas formas. A primeira é a estratégia explícita, que engloba o processo de planejamento que deve ser seguido, e a segunda é a forma implícita, em que a estratégia evolui das atividades realizadas pelos vários departamentos funcionais da empresa (PORTER, 2004).

Quando se parte do pressuposto de que a organização tem seu planejamento explícito, a administração estratégica é comumente descrita como um processo a ser realizado por meio da formulação, implementação e controle; essas três etapas devem ser executadas de acordo com essa mesma sequência, com base no respaldo de propiciar criação ou manter vantagem competitiva no mercado de atuação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mas, operacionalmente falando, as estratégias, quando em estágio de implementação, subdividem-se, ao passo que se faz necessária a criação de subestratégias que seguem paralelamente uma hierarquia de objetivos, orçamentos e programas de ação, os quais podem ser ressaltados como vitais para controle do Planejamento Estratégico à medida que são divididos em departamentos e indivíduos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A vantagem competitiva está diretamente relacionada aos valores que uma empresa consegue criar para seus clientes, que vai além dos custos para fabricação dos produtos. Dessa forma, torna-se impossível falar de vantagem competitiva sem direcioná-la ao departamento de Gestão de Pessoas, haja vista que é esse departamento que agrega valor ao negócio e são as pessoas que afetam diretamente os aspectos referidos sobre a competitividade (FRANÇA-LIMOGI et al., 2002).

As estratégias de Gestão de Pessoas têm como foco unificar os esforços da organização, ou seja, mobilizar todos os recursos para a obtenção do objetivo comum, que deve ser entendido e compartilhado; dessa forma, cada departamento e cada indivíduo enfatizará os interesses definidos para o todo, e não interesses particulares (FERNANDES; BERTON, 2012).

Em termos gerais, as estratégias que compreendem o departamento de Gestão de Pessoas são de extrema importância para a organização, pois têm o objetivo de formar uma força de trabalho que possibilita a obtenção dos objetivos almejados; além disso, esse departamento é essencial na geração de competências para a empresa, além de englobar benefícios como ter funcionários motivados, bem treinados e promover a satisfação de autorrealização desses colaboradores (FERNANDES; BERTON, 2012).

São as pessoas, mediante a realização de seus deveres, que enriquecem de forma significativa o patrimônio intangível das organizações. São elas que enxergam as novas oportunidades do mercado, desenvolvem processos novos

ou mais eficientes, além de criar novos produtos e serviços. As pessoas, de modo geral, quando motivadas e sintonizadas com as estratégias do negócio, fazem a diferença em organizações eficazes, mantendo-as fortes e competitivas (FERNANDES; BERTON, 2012).

Dessa forma, é necessário entender como as empresas estão aplicando suas estratégias de Gestão de Pessoas para se manterem firmes no mercado, bem como averiguar se o Planejamento Estratégico está alinhado com a missão da empresa e diretamente ligado ao departamento de Gestão de Pessoas, que é quem, evidentemente, concretiza as ações para o alcance dos objetivos, assegurando a geração da vantagem competitiva, que é o grande diferencial para o momento.

5 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos estão baseados na avaliação qualitativa por meio de estudo de caso. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 61): “A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos [...] A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente.”

Esse tipo de pesquisa tem como base uma teoria preliminar, a qual pode ser aperfeiçoada no decorrer do desenvolvimento do estudo, com o objetivo de buscar evidências e dados da realidade (do caso) que auxiliem a demonstrar, e defender, dentro dos parâmetros das avaliações qualitativas, as teses previamente formuladas na plataforma teórica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A delimitação do estudo compreende a realização de entrevista semiestruturada. De acordo com Martins e Theophilo (2009, p. 88-89) “[...] a entrevista semiestruturada é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador.” Nesse caso, elaborou-se um roteiro com perguntas abertas, para que se possa ter uma investigação mais detalhada acerca do tema abordado mediante alguma resposta não explícita.

O estudo de caso teve como roteiro-base para a sua elaboração o agendamento da entrevista com o gestor da Ótica e Joalheria X, do Município de Xanxerê. Hoje a Cidade conta com oito empresas neste segmento. O critério para a seleção desta empresa está baseado no número de funcionários, assim, foi selecionada a maior empresa do Município. Seguiu-se o critério de amostragem intencional, que é quando se utiliza algum tipo de critério para a seleção da amostra, neste caso, número de funcionários (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Os dados foram coletados a partir do agendamento da entrevista com o gestor da empresa selecionada. Após a coleta dos dados com o gestor, foi realizada a análise, considerando a comparação do que foi visto na prática em relação à teoria do estudo em questão. Os dados obtidos na empresa foram passados para quadros, a fim de evidenciar se a Gestão de Pessoas da empresa pesquisada é algo relevante no respaldo de propiciar uma vantagem competitiva perante os concorrentes.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A empresa-objeto deste estudo conta atualmente com 13 colaboradores e está no mercado desde 1964, sendo referência na fabricação de óculos de grau e joias, além de atuar na venda ao varejo de folheados, ouro, prata, óculos de sol, relógios de pulso e de parede, despertadores e linha de bazar. Localizada no centro do Município de Xanxerê, do qual, segundo dados do IBGE senso de 2016, a população aproximada é de 49.057 habitantes; o público-alvo da empresa é bastante abrangente, pois esta dispõe de produtos específicos para os diferentes tipos de público.

A empresa não possui um setor de Recursos Humanos interno; este setor, responsável pela parte burocrática e que inclui toda a documentação referente a contratações, demissões, folha de pagamento, entre outros, é realizado via empresa terceirizada que faz a contabilidade da organização.

O Quadro 1 corresponde à teoria dos autores referente à Gestão de Pessoas, seguida das perguntas realizadas para o gestor da Ótica e Joalheria X e sua devida resposta para análise das práticas de Gestão de Pessoas.

Quadro 1 – Teoria *versus* realidade da Gestão de Pessoas

Teoria	Realidade da Gestão de Pessoas na empresa Ótica e Joalheria X
A Gestão de Pessoas concilia a demanda por resultados à qualidade de vida de vida no trabalho (MARRAS, 2011).	De que forma é realizada a Gestão de Pessoas nesta empresa? Hábitos de Gestão de Pessoas praticados via valorização dos colaboradores, no que tange aspectos relacionados à treinamentos, reuniões participativas, clima organizacional, cultura organizacional, bate papos diários e metas dentro de parâmetros atingíveis.
A Gestão de Pessoas forma os profissionais idealizados pela organização, esse departamento busca o crescimento e desenvolvimento da empresa, assim como do próprio colaborador, que nesse momento é o melhor parceiro da empresa (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).	Como a Gestão de Pessoas desta empresa vê seus colaboradores? Os gestores identificam esse aspecto de parceria em seus colaboradores; atualmente a equipe é composta por pessoas que realmente vestem a camisa da empresa, e existe uma reciprocidade entre as duas partes.
A estratégia caracteriza-se de duas formas: explícita, que engloba o processo de planejamento, e implícita, que evolui das atividades realizadas pelos vários departamentos funcionais da empresa (PORTER, 2004).	Como esta empresa desenvolve suas estratégias? As estratégias se caracterizam de forma implícita, não existe um planejamento definido, porém existem normas que devem ser seguidas para o alcance dos objetivos no departamento de pessoas.
A vantagem competitiva está diretamente relacionada aos valores que uma empresa consegue criar para seus clientes, que vai além dos custos para fabricação dos produtos. Falar em vantagem competitiva é falar de pessoas (FRANÇA-LIMOGI et al., 2002).	Nesta empresa os colaboradores conseguem agregar um diferencial aos produtos e serviços? Os colaboradores são importantíssimos para a obtenção da vantagem competitiva, a empresa sempre investe em palestras, cursos e treinamentos, para que o colaborador esteja preparado para agregar esse diferencial aos produtos e serviços, além da qualidade do atendimento e do pós-vendas.
As pessoas enriquecem de forma significativa o patrimônio intangível das organizações, são elas que enxergam as novas oportunidades no mercado, desenvolvem processos novos ou mais eficientes, além de criar novos produtos e serviços (FERNANDES; BERTON, 2012).	Nesta empresa os colaboradores têm algum tipo de autonomia para auxiliar no processo de estratégias? Como esta empresa vê seus colaboradores como peça-chave para obtenção da vantagem competitiva, os colaboradores têm autonomia para implantar novos processos, auxiliam na compra de mercadoria junto aos fornecedores, auxiliam com ideias para mídia eletrônica, possuem autonomia para negociações com clientes.
As pessoas de um modo geral, quando motivadas e sintonizadas com as estratégias do negócio fazem a diferença em organizações eficazes, mantendo-as fortes e competitivas (FERNANDES; BERTON, 2012).	O que motiva os colaboradores desta empresa? O que mais motiva os colaboradores é a certeza de que a empresa preza pelo seu bem-estar, investe em treinamentos, possui uma relação interpessoal, tem planos de mudanças futuras que incluem investimento nos colaboradores, é uma empresa flexível, entre outros. (informações verbais).

Fonte: os autores.

Nota-se que, de forma geral, as práticas de Gestão de Pessoas que são realizadas na empresa selecionada se assemelham à teoria dos autores citados e que a empresa está conseguindo conciliar a busca por resultados com as necessidades dos colaboradores.

A empresa busca lapidar seus colaboradores de acordo com as exigências da empresa, ou seja, existe uma grande preocupação em capacitar os colaboradores para que eles possam agregar mais valor à empresa, por meio de contribuições na parte de promover a empresa no setor de atuação, reter clientes, bem como conquistar clientes novos e auxiliar na construção da vantagem competitiva.

Verificou-se, ainda, que a empresa não dispõe de um departamento exclusivo de Gestão de Pessoas, mas aplica essa gestão de forma informal; ademais, foi questionado ao gestor como é realizado o alinhamento das estratégias implícitas da empresa com as estratégias do departamento de Gestão de Pessoas, que auxilia na obtenção da vantagem competitiva; para melhor interpretação, o Quadro 2 evidencia como a empresa realiza o gerenciamento do Capital Humano pelos sistemas que compõem a gestão por competência.

Quadro 2 – Gerenciamento do Capital Humano

Recrutamento e seleção	Quando identificada a necessidade de um novo colaborador, a empresa dá preferência para recrutamento por meio de indicação.
Espaços ocupacionais	Como a empresa é pequena, o colaborador não tem visão de trajetória de cargos.
Avaliação de desempenho	Os gestores avaliam a proficiência do colaborador pelos resultados de suas atividades e colaboração com a empresa no geral.
Remuneração estratégica	A remuneração segue um sistema estrutural de acordo com a função.
Treinamento e desenvolvimento	A empresa investe em capacitação, sempre que possível os colaboradores participam de treinamentos.

Fonte: os autores.

No que se refere ao gerenciamento do Capital Humano, afirma-se que dentro do que é possível a empresa aplicar, mesmo que de forma informal, os gestores estão aplicando técnicas de Gestão de Pessoas; na realização da entrevista ficou evidente que o clima organizacional da empresa é sinônimo de que os colaboradores estão satisfeitos.

Outro aspecto relevante que foi observado por meio da metodologia utilizada para coleta de dados é que o gestor ressaltou que grande parte da equipe é composta por funcionários que estão há mais de três anos na empresa, visto que quatro colaboradores estão há mais de 10 anos na organização, o que demonstra que estes estão satisfeitos com a gestão aplicada.

Entretanto, foi sugerido ao gestor que a empresa implante diretrizes de Gestão de Pessoas, de forma que o colaborador possa perceber que suas ações possuem respaldo de benefícios pessoais e para a empresa e, assim, sentir-se motivado e autorrealizado. Além disso, mostrou-se a necessidade de a empresa elaborar um planejamento estratégico que esteja de acordo com a Gestão de Pessoas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo analisaram-se as práticas de Gestão de Pessoas que auxiliam na construção da vantagem competitiva. Atualmente, a concorrência entre as organizações tem levado as empresas a adotarem novas práticas, estratégias e modelos de Gestão de Pessoas. Nesse aspecto, observa-se a importância da valorização do colaborador na organização, pois investir no Capital Humano traz inúmeros benefícios, desenvolve um colaborador mais participativo, com poder de autonomia em relação às atividades por ele desenvolvidas, além de cooperar nas decisões tomadas pelos gestores do negócio.

Os resultados deste estudo indicam que quando a empresa dá autonomia aos colaboradores, os processos tornam-se mais eficientes e permitem o desenvolvimento de melhores resultados à organização; na empresa em análise ficou evidente que a Gestão de Pessoas é a viabilizadora da vantagem competitiva.

De modo geral, ainda se pode destacar que a Gestão de Pessoas precisa estar integrada com todos os planejamentos da organização, como o planejamento estratégico, financeiro e de *marketing*, e mesmo em pequenas empresas na quais não se tem um departamento exclusivo para criar diretrizes a serem seguidas, os gestores precisam praticar de forma informal a Gestão de Pessoas, haja vista que ela agrega de forma imensurável o capital da organização.

Nesse sentido, a contribuição acadêmica da pesquisa relata a importância de a organização elaborar um Planejamento Estratégico para que o colaborador esteja integrado e tenha visão de quais objetivos a organização almeja em curto, médio e longo prazos. Dessa forma, acredita-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, e pode-se identificar, por meio das teorias sobre Gestão de Pessoas, que esse departamento, quando alinhado aos outros departamentos da organização, tende a tornar a empresa mais eficiente, e os colaboradores são mobilizados a trabalhar na obtenção dos objetivos comuns, e não individuais.

Além disso, o estudo abrange a necessidade de se reterem talentos na empresa, pois eles são a garantia de uma empresa eficiente e sólida em um momento de competitividade acirrada, em que várias empresas possuem os mesmos produtos e a mesma qualidade. É necessário um diferencial, e este está na equipe da organização, pois é ela que vai enxergar as novas oportunidades, melhorar os processos e fornecer o suporte que a organização precisa.

The strategic management of people as a tool for the development of competitive advantage – case study in the optics and jewelry sector

Abstract

The present case study aimed to relate the practices of People Management in the optics and jewelry sector on the theory about strategic management, as well as to determine if this management contributes directly to the process of creating competitive advantage. For that, the data were obtained through qualitative research and interview with a semi-structured questionnaire. The choice of the company was made intentionally, in which the criterion evaluated was the number of employees, being characterized as the largest company in the sector of the Municipality of Xanxerê. The results were analyzed in a comparative way with the theory and show that the People Management in the selected company has a direct influence on obtaining competitive advantage, since it is the basis for the employees to develop their competences in an environment concerned with reconciling the demand for results to the quality of life at work.

Keywords: People Management. Intellectual capital. Strategy. Competitive advantage.

REFERÊNCIAS

- CASTRO, A. P. et al. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FRANÇA-LIMONGI, A. C. et al. **As Pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookmen, 2010.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistema de Informação**, v. 10, n. 10, p 51-61, jan./jun. 2008.