

A GESTÃO DE PESSOAS COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO NA MPA MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO LTDA.

Cinthya Honório de Oliveira¹
Gustavo Martins Braúna²
Luiz Henrique Domingos Moreira³
Jussara de Paula Souza⁴

Resumo

O objetivo do estudo foi analisar a gestão de pessoas como uma vantagem competitiva na empresa MPA, localizada em Anápolis (GO). Assim, apresenta uma breve exposição teórica acerca de gestão de pessoas, gestão estratégica e sobre a vantagem competitiva. Trata-se de um estudo de caso e pesquisa quali-quantitativa e para obtenção dos resultados foram realizadas pesquisas observacionais, documentais. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados: questionário, entrevista e roteiro de entrevista estruturado. O estudo permitiu analisar as práticas de gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte e ainda realizar uma contextualização mercadológica. Os resultados direcionaram ao entendimento das fragilidades organizacionais e da importância da Gestão de Pessoas como um diferencial competitivo para organizações de pequeno porte no ramo de materiais de construção civil.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Gestão Estratégica. Vantagem Competitiva.

Abstract

The aim of the study was to analyze the management of people as a competitive advantage in the MPA company, located in Anápolis (GO). Thus presents a brief theoretical exposition about people management, strategic management and the competitive advantage. It is a case study and Qualiquantitative research and obtain the results were conducted observational, documentary research. As data collection instruments were used: questionnaire, interview and structured interview. The study allowed us to analyze people management practices in a small business and also conduct a marketing context. The results directed to the understanding of organizational weaknesses and the importance of people management as a competitive advantage for small organizations in the construction materials industry.

Key Words: People Management. Strategic Management. Competitive Advantage.

1. INTRODUÇÃO

Observa-se que o cenário organizacional na atualidade possui uma velocidade nas informações muito elevada, o que implica uma atenção especial no quesito competitividade, para sua manutenção no mercado. Sendo assim, as empresas que desejam se manter no mercado precisam buscar vantagens competitivas.

A competitividade, os avanços tecnológicos e a globalização levam as organizações a pensarem em aspectos internos que elevem sua produtividade. Desse modo, a Gestão de

¹ Cinthya Honório de Oliveira. (Graduada em Administração, Pós-graduanda em MBA Gestão de Pessoas e *Coaching*. Cinthya_h@yahoo.com.br).

² Gustavo Martins Braúna. (Graduado em Administração, Pós-graduando em MBA Gestão de Pessoas e *Coaching*. gustavombrauna@hotmail.com).

³ Luiz Henrique Domingos Moreira. (Graduado em Administração, Pós-graduando em MBA Gestão de Pessoas e *Coaching*. adm_luizhenrique@hotmail.com)

⁴ Jussara de Paula Souza. (Graduada em Administração, Pós-graduada em Gestão de Pessoas, Mestre em Ecologia e Produção Sustentável, jussaradepaula@gmail.com).

Pessoas começa a ser vista como elemento essencial para o funcionamento interno das organizações que trabalham visando a manutenção de sua competitividade (LACOMBE, 2011).

A ideia é compreender como a gestão de pessoas e o uso de suas ferramentas pode elevar o potencial competitivo de uma organização de pequeno porte, a partir dos seis processos básicos delimitados por Chiavenato (2014): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Para o direcionamento dessa compreensão o estudo utilizou-se como questão norteadora: Como a Gestão de pessoas e seus processos pode gerar vantagem competitiva a organização estudada?

Esta pesquisa se justifica por identificar a necessidade de analisar como as ferramentas da gestão de pessoas podem trazer resultados positivos no cotidiano das empresas, considerando que atualmente as organizações que possuem uma atenção maior no crescimento do colaborador conseguem maximizar sua produtividade, aliada à inúmeros instrumentos que auxiliam as etapas dos processos existentes na empresa.

Assim, surge a necessidade de se analisar a área de gestão de pessoas a fim de promover melhorias em uma empresa de pequeno porte no ramo de materiais para construção que, por sua vez, não possui esse departamento. Para tanto foi trabalhado o seguinte objetivo geral: analisar a gestão de pessoas como uma vantagem competitiva na empresa MPA, localizada em Anápolis (GO).

Espera-se que ao final deste estudo, a empresa estudada possa se reorganizar, trabalhando os pontos de melhoria apontados pela pesquisa, a fim de servir de auxílio para outras organizações do mesmo porte e para outros pesquisadores interessados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

No Brasil, a gestão de pessoal possui cinco fases essenciais. A primeira é a contábil, que perdurou até 1930, quando as pessoas eram vistas essencialmente como custo, havendo necessidade de registrar a entrada e saída das pessoas. A segunda é a legal, entre 1930 e 1950, quando surgem as primeiras leis trabalhistas, havendo necessidade de atendimento a regras e normas jurídicas impostas pelo governo (MARRAS, 2011).

A chegada da indústria automobilística no Brasil caracteriza o primeiro formato dos recursos humanos, a então chamada gerência de relações industriais, fase denominada

tecnicista, 1950 a 1965. Surgem nesse momento as primeiras operações de recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros (MARRAS, 2011).

No período entre 1965 a 1985, com o novo sindicalismo, surge a fase administrativa, com o advento do departamento de recursos humanos, quando se passou a observar os colaboradores, como sujeitos sociais, começando a surgir a percepção das pessoas como elementos essenciais para os resultados das organizações (CHIAVENATO, 2011).

A partir de 1985, começam a surgir os primeiros programas de planejamento estratégico organizacionais. As pessoas começaram a ser observadas como elementos essenciais a produtividade, sendo elas os principais recursos internos de uma organização (CHIAVENATO, 2011).

Levando-se em consideração a origem da área de gestão de pessoas, os autores Andrade e Villas Boas (2009) relatam que essa área evoluiu e recebeu diversas nomenclaturas, passando por uma remodelagem ao longo da história em seus processos e chegando a atual Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2014), gestão de pessoas nada mais é que um departamento dentro da organização responsável pelo capital humano. Uma determinada pessoa com um determinado cargo de alto nível sendo ele um gerente, coordenador ou supervisor dentro de uma organização, cuja função é desempenhar funções administrativas relacionadas às políticas e práticas no ambiente organizacional.

Marras (2011) destaca que a área de gestão de pessoas é de extrema importância, já que todos os processos internos da organização passam por ela e, conseqüentemente, é a peça fundamental para que a organização alcance os seus objetivos.

De acordo com Chiavenato (2014), a área da gestão de pessoas está inteiramente relacionada a áreas sensíveis e predominantes nas organizações, pelo fato de depender de aspectos como cultura, estrutura organizacional, contextos ambientais, ela é considerada contingencial e situacional.

A gestão de pessoas atua de forma indispensável nas organizações atuais, por intermédio de seus subsistemas e participa ativamente do desenvolvimento de seus colaboradores e trabalha evolutivamente em prol do crescimento organizacional. Marras (2011) destaca que os subsistemas da gestão de pessoas envolvem o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento, a remuneração (benefícios e planejamento de carreira), a avaliação de desempenho, a saúde, a segurança no trabalho e as relações trabalhistas.

Para Chiavenato (2014), o processo de agregar pessoas envolve dois subsistemas: o recrutamento e seleção. O recrutamento tem o objetivo de captar recursos humanos, interna e externamente, com a finalidade de prover o subsistema de seleção de pessoal a fim de atender os solicitantes internos (MARRAS, 2011).

As indicações realizadas por funcionários da própria organização, banco de dados, cartazes, agências de emprego, consultoria, *headhunters* e as mídias são algumas das várias fontes que auxiliam na captação de candidatos para abastecer o processo seletivo da organização (MARRAS, 2011). França (2009) defende que o recrutamento pode ser interno (através de colaboradores da própria organização) e externo (através de pessoas disponíveis no mercado de trabalho).

A seleção é realizada através de uma metodologia específica, visando escolher da forma mais eficaz candidatos que atendam as necessidades internas da organização (MARRAS, 2011).

O processo de aplicar pessoas envolve a avaliação de desempenho e o plano de cargos e salários (CHIAVENATO, 2014). Segundo Villas Boas e Andrade (2009), a avaliação de desempenho é um subsistema que é utilizado para julgar ou analisar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e sua contribuição para o desenvolvimento da organização. Para Marras (2011), as escalas gráficas, incidentes críticos, comparativo, escolha forçada e avaliação 360 graus, são alguns métodos importantíssimos para uma eficaz aplicação da avaliação de desempenho nas organizações.

Chiavenato (2014) define que o processo de recompensar envolve a remuneração e o sistema de benefícios. Milkovich e Boudreau (2012) afirmam que a remuneração é uma arma indispensável para atrair e manter os colaboradores e também é vista como principal custo organizacional, por este motivo precisa ser administrado com prudência, verificando quais são as influências internas e externas causadas pelas constantes mudanças do cenário empresarial.

Benefício é definido como um agrupamento de planos e programas que complementam o salário do colaborador, que tem o objetivo de satisfazer as necessidades do colaborador e da empresa (MARRAS, 2011).

O treinamento é um processo em curto prazo que tem o intuito de repassar e renovar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para que o colaborador alcance a total eficácia na execução das atividades (MARRAS, 2011). Para Chiavenato (2014), o treinamento tem o objetivo de aprimorar as habilidades, desenvolver e modificar atitudes e comportamentos, elevar o nível intelectual quanto aos termos globais e amplos da

organização. Segundo França (2009), o desenvolvimento é um processo de longo prazo que melhora as capacidades e as motivações dos colaboradores.

Chiavenato (2014) destaca que a higiene do trabalho está relacionada com as condições do ambiente de trabalho que assegura a saúde física e mental do colaborador a fim de que o bem-estar de todos seja alcançado.

A higiene e medicina do trabalho lida com questões relacionadas a saúde do colaborador; sendo assim, toda empresa é obrigada a elaborar um Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), que visa a manter a saúde ocupacional dos colaboradores (MARRAS, 2011). Já segurança no trabalho é um programa que tem o objetivo de prevenir acidentes e exterminar as causas de acidentes no ambiente organizacional (MARRAS, 2011).

Walton (1975) propõe que a qualidade de vida no trabalho deve ser avaliada através das seguintes categorias: compensação justa e adequada em relação a benefícios e remuneração, condições adequadas de trabalho, uso do desenvolvimento da capacidade humana dentro da organização, oportunidade futura para crescimento e segurança do trabalho, integração social na organização, respeito aos direitos dos trabalhadores, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e as ações de relevância social da vida no trabalho (FRANÇA, 2009).

De acordo com Marras (2011), a área de relações trabalhistas corresponde ao planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista sindical bem como também o auxílio à compreensão da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), acordos e outros. A gestão de pessoas necessita de um banco de dados com informações sobre os colaboradores da organização para que, no ato da tomada de decisão, as incertezas sejam minimizadas e os objetivos alcançados de forma eficaz (CHIAVENATO, 2014).

O sistema de informação de RH das organizações, que antes eram restritos somente a gestão de pessoas, recentemente evoluiu e pode ser utilizado pelos gerentes de linha, para que tomem decisões, e também pelos colaboradores, a fim de receberem informações sobre o próprio desempenho e situação na organização (CHIAVENATO, 2014).

A partir dos conceitos apresentados, as empresas que se destacam são aquelas que encontram o caminho de conquistar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, que pode ser explicada através da capacidade que uma empresa possui para desenvolver seus produtos e serviços na intensão de se obter um diferencial em relação às empresas que atuam no mesmo segmento (LACOMBE, 2011).

De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2014), a competitividade é a capacidade que

a organização de desenvolver suas estratégias para que se mantenha por longo prazo em uma posição fundamentável no mercado. A vantagem competitiva pode ser feita através das pessoas como recurso estratégico, com a finalidade de construir uma empresa que vivencie o aperfeiçoamento contínuo (LACOMBE 2011).

A Gestão estratégica é definida, como um conjunto de ações estruturadas que visam ao alcance de objetivos predeterminados que promovam impacto no mercado atuante. A gestão estratégica é uma técnica administrativa que tem o objetivo de ordenar o pensamento humano a fim de se criar uma projeção/visão do caminho que se deve seguir dando assim início ao planejamento e gerenciamento estratégico. A estratégia é um conjunto sentenciado de ações que desenvolvem continuamente as vantagens competitivas em relação às outras organizações (ALMEIDA, 2010).

Segundo Castor (2009), para que a gestão estratégica seja implantada nas organizações faz-se necessário o cumprimento de pelo menos quatro etapas chaves: Diagnóstico estratégico (identifica as causas dos problemas existentes analisando o ambiente interno e externo), Planejamento estratégico (com base no diagnóstico projeta as alternativas e escolhe algumas delas – análise e projeção de cenários), Implementação das estratégias (alocação de recursos necessários para que se estabeleça uma melhor forma de coordená-las) e Controle estratégico (avaliação continua dos métodos empregados).

Em um cenário moderno, gestão estratégica passou a ser utilizada como uma vantagem competitiva atrelando os diversos setores das organizações aos objetivos estratégicos. Segundo Peloso e Yonemoto (2012), a área de gestão de pessoas é essencial para o crescimento e desenvolvimento organizacional que, por meio de uma gestão eficaz, alinha suas funções primordiais à visão estratégica, a fim de maximizar os resultados da organização.

A gestão estratégica de pessoas tem como objetivo participar ativamente da formação das decisões estratégicas da organização junto a cúpula diretiva, a fim de obter resultados eficazes para a organização por meio do capital humano que compõe a organização (MARRAS, 2011).

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso e de uma pesquisa qualiquantitativa que visa a analisar a Gestão de Pessoas como um diferencial competitivo em uma empresa do comércio no segmento da construção civil, ou seja, uma loja de materiais para construção.

A empresa pesquisada foi a MPA Materiais para Construção LTDA, inscrita sob o CNPJ 11.436.843/0001-51, fundada em julho de 2000, situada na Avenida Brasil Sul nº 3656 Vila popular Munir Calixto – Anápolis/GO. A empresa atua no ramo de comércio de materiais para construção e acabamentos em geral.

A MPA é uma empresa de pequeno porte e familiar dirigida por dois irmãos, que iniciou as atividades com cinco colaboradores, atualmente possui vinte dois, atuando inicialmente em venda de madeira, posteriormente, visando a uma estratégia de desenvolvimento, consolidou novos campos de atuação, tais como: areia, cimento, tijolos, piso, argamassa e outros, passando a ser uma empresa de materiais para construção.

Desse modo foi realizada uma pesquisa de campo, com o intuito de conhecer os aspectos básicos das organizações concorrentes no mercado anapolino.

Foi realizada uma pesquisa observacional na organização no período de 3 a 5 de setembro, a partir de visitas que possibilitaram o contato as práticas organizacionais. Para melhor estruturação das informações foi utilizado como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista, composto por quatro, perguntas semi-estruturadas. O instrumento foi utilizado a partir de visita no local e entrevistas informais com diretores e líderes da empresa.

Foi realizada uma entrevista com a diretoria administrativa, visando conceber a percepção estratégica da diretoria em relação à Gestão de Pessoas, o instrumento de coleta de dados possui seis perguntas.

A pesquisa documental fez-se oportuna em função de uma pesquisa de clima organizacional que foi realizada no período de aplicação da pesquisa. Assim sendo, os principais dados resultantes deste estudo foram utilizados no sentido de compreender as percepções dos colaboradores em relação à organização.

A estruturação e análise dos dados foram realizadas em gráficos quando apresentaram oportunos e apresentados em forma de relatórios. Além da divisão das vantagens e desvantagens competitivas a partir da ferramenta análise S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), utilizado no tratamento dos dados, que é de acordo com Kotler (2000), um instrumento administrativo que permite discriminar os cenários interno e externo de uma organização, levantando-se pontos fortes e fracos que correspondem a questões passíveis de solução no ambiente interno; além das ameaças e oportunidades que embora sejam identificadas no ambiente externo interferem diretamente na organização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com presidente do Sindicato da Construção de São Paulo (2015), a crise econômica alimentada pela crise política acentuou o declínio da construção. Uma pesquisa realizada pelo sindicato e a FGV estimou, em meados de 2015, uma queda de 1,5% do PIB, o produto da construção cairia 5,5% neste ano. Já em agosto, uma última pesquisa confere que com a queda do PIB de 2%, o declínio do nosso setor será de 7% (SINDUSCON-SP, 2015). Em Goiás, o impacto da crise do setor da construção civil foi contrário as expectativas nacionais, de acordo com o Sindicato da Construção de Goiás (2015), quando houve a contratação de 1.079 postos de trabalho no Estado. O mercado não cresce significativamente, mas se mantém estável.

Anápolis é classificada como um dos mais importantes ramais rodoviários do Brasil, onde se encontram ou se entrelaçam as BRs 060, 153 e 414 e duas rodovias estaduais, as GOs 222 e 330, em decorrência de sua estratégica localização geográfica – entre Goiânia e Brasília. O aumento substancial da rede atacadista, do comércio varejista e o advento de lojas de departamento e shoppings, geraram avanços no setor de prestação de serviços para atender a grande demanda da indústria e da construção civil (DIÁRIO DA MANHÃ, 2015).

Tais dados impactam significativamente no cenário mercadológico da MPA; pois, à medida que o mercado de construção civil sofre alterações, impacta diretamente no segmento de materiais para construção, sejam elas positivas ou negativas.

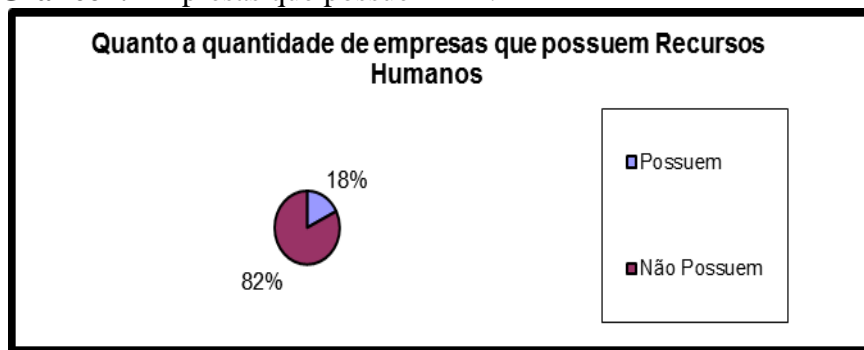
Com o intuito de melhor compreender o cenário competitivo da MPA, foi realizada uma pesquisa de campo em organizações locais. De acordo com Sindicato dos Empregados do Comércio de Anápolis (SECA), a cidade possui 193 empresas no segmento de materiais para construção, conforme dados coletados no Sindicato da Construção de Goiás. A partir da aplicação de um questionário para 17 destas, que representa 9%, pode-se observar que o *status* atual de modo geral do mercado não é diferente ao da empresa estudada.

A MPA, em 2010, filiou-se a conhecida “Rede da construção”, que atua no Estado de Goiás. Trata-se de uma associação que busca promover maior competitividade a pequenas lojas de materiais para construção, a partir de um maior poder de compra, de negociação com clientes, de divulgação e outros.

A pesquisa de campo realizada com aplicação de questionários a 17 empresas concorrentes locais, percebendo, a partir daí, que 47% possuem entre 5 e 9 colaboradores, 24% entre 10 e 20, 24% entre 21 e 40, 5% mais de 40.

Observou-se que apenas 18% delas possuem em sua estrutura formal o departamento de gestão de pessoas, e que 82% acreditam não haver necessidades desse departamento na empresa como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico1: Empresas que possuem RH.



Fonte: Desenvolvido dos Autores (2015)

Ao serem questionadas acerca do desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas, 94% informaram que a empresa realiza as práticas de gestão de pessoas, entretanto observou-se que essas atividades são concentradas nas atividades de departamento pessoal e de recrutamento e seleção. Como resultado obteve-se que 23% afirmam realizar plano de remuneração, avaliação desempenho e treinamentos e desenvolvimento, 17% asseguram possuir plano de benefícios e apenas 11% têm programas de higiene e segurança no trabalho. Ao serem questionadas sobre os dados de gestão de pessoas para tomada de decisões 76% apontaram não utilizá-los para as tomadas de decisões.

Em observações globais e individuais dos questionários aplicados, constata-se que as organizações que afirmaram ter maior aplicação dos processos de gestão de pessoas são as empresas que fazem parte de grandes redes de construção e que possuem maior participação no mercado. Os dados confirmam a pesquisa da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), em 2013, realizada com 212 executivos em todo país que, de acordo com os resultados apresentados na Revista Exame (2013), apenas 6% acreditam que o setor empresarial do comércio investe em Gestão de Pessoas.

Em geral, nota-se que há um reconhecimento mínimo da gestão de pessoas nas organizações pesquisadas, embora sejam realizadas apenas as atividades primárias, que Chiavenato (2014) denomina como agregar pessoas. Sabe-se que o autor define mais cinco

outros processos que não são trabalhados enfaticamente no cenário apresentado pelas organizações.

Tornou-se imprescindível para alcançar os objetivos deste trabalho o estudo do ambiente de gestão de pessoas na MPA. A seguir foram apresentados os dados coletados a partir da aplicação de um roteiro de entrevista estruturado, que possibilitou a coleta de dados acerca da função Gestão de Pessoas na empresa.

Os resultados apontam que a empresa não possui um departamento de gestão de pessoas, entretanto realiza algumas das atividades dos processos estruturados por Chiavenato (2014), que a seguir foram apresentados.

O recrutamento dos colaboradores do setor administrativo e comercial da empresa é realizado através de uma empresa terceirizada, já o do operacional é realizado por meio do banco de dados de currículos enviados a MPA e ainda pela indicação de candidatos por funcionários.

Na seleção a técnica utilizada é a entrevista, tanto na atingida pela terceirizada, quanto na que é realizado por ela mesma. Nos dois casos, os candidatos são entrevistados por duas vezes antes de serem contratados. A agência de serviços disponibiliza pareceres técnicos, entretanto não são considerados de modo efetivo, pois nem sempre são analisados.

Para contratação os valores mais significantes que são observados pela MPA são em primeiro lugar os princípios familiares do candidato, seus objetivos e referenciais, tempo de experiência (mínimo de seis meses), nível de raciocínio, a capacidade de se relacionar e a pretensão de salarial.

A avaliação de desempenho dos colaboradores é realizada somente através da interação de entre superior e subordinado, ou seja, não se observou outras técnicas de avaliação que agregue, aplique, recompense, desenvolva ou monitore, pois os colaboradores são avaliados somente nos resultados finais e não durante todo o processo (em cada um de seus passos).

Observa-se que a avaliação de desempenho praticada é ultrapassada; pois, além de utilizar uma técnica exclusiva, ainda funciona em mão única, sendo apenas o gestor o avaliador, o que é contrário moderna avaliação 360 graus, definida por Marras (2011) que trata de um processo em que os avaliados recebem *feedback* de suas chefias, mas também avaliam seus superiores e se auto-avaliam.

O treinamento de aplicação na MPA é conduzido no próprio cargo em uma duração de três dias, não possuindo nenhuma integração prévia dos procedimentos internos da

organização. Nesse caso o colaborador já começa a exercer suas funções e o treinamento acontece conforme as dúvidas vão surgindo. Não há ainda aplicação de técnicas neste sentido que contemplem o processo de desenvolver pessoas que já passaram pelo período experiência.

As observações revelam inexistência de padrões para realização das diversas atividades organizacionais, e que o nível de autonomia para realização de tais atividades são limitados, o que dificulta a solução de problemas rotineiros pelos colaboradores. São realizadas reuniões semanais de *feedback*, onde são discutidas as necessidades de melhorias; entretanto, de acordo com a diretora da organização, a equipe operacional não participa das decisões do processo de gestão.

O método de compensação depende da área em que o colaborador atua: no setor comercial, a remuneração é composta por meio salário mais comissões que variam de 0,5% à 1% sobre as vendas; no administrativo e operacional, a remuneração é fixa (salário + vale alimentação).

Observa-se que a empresa é pontual no pagamento de seus funcionários, mas não possui um plano de benefícios que possa estimular os colaboradores. Percebeu-se que a rotatividade foi nula, pois em 2014 a empresa reduziu seu quadro de funcionários em 50% em decorrência da queda nas vendas.

A diretoria da MPA declarou em entrevista que reconhece a importância da sistemática da gestão de pessoas, julgando essencial para se alcançar bons resultados quanto aos colaboradores, entretanto considera que existem fatores financeiros limitantes, pois considera um investimento alto para o momento atual da organização.

Embora a diretoria apresente pouco conhecimento acerca dos processos formais de gestão de pessoas, há a percepção da importância delas e entende que pode contribuir para sua competitividade, reconhecendo a necessidade de readequar seus processos internos para que possa assim melhor definir e atender seus objetivos estratégicos. Neste sentido, durante a realização da pesquisa foi contratada uma empresa de consultoria para realizar um trabalho de reestruturação organizacional.

A consultoria realizou uma pesquisa de clima organizacional que, de acordo com Marras (2011), trata-se de uma coleta de dados que permite a identificação da percepção dos funcionários em relação à empresa, podendo ser melhor analisada em seus índices de motivação. As dimensões trabalhadas pela pesquisa foram: vida profissional; hierarquia; reconhecimento profissional; remuneração; segurança, ambiente, clima e normas. A seguir foram apresentados os principais resultados percebidos nessas dimensões.

Na dimensão vida profissional os dados mostram que 90% entrevistados possuem orgulho de trabalhar na empresa. Entretanto mais de 50% dos entrevistados declara que a empresa não possui um bom o ambiente de trabalho e não acreditam estar alcançando desenvolvimento profissional. Outro fator relevante nos dados é que os colaboradores não percebem o valor de que o sucesso da empresa depende deles. Já na dimensão hierarquia os dados remetem que 40% dos colaboradores não confiam em suas chefias imediatas, embora 75% os reconheçam como líderes e ainda que eles possuam capacidade de gestão. 35% não estão satisfeitos com a liderança.

A dimensão reconhecimento apresenta que: cerca de 50% dizem que chefias e colegas não reconhecem seu trabalho. Já a dimensão remuneração, cerca de 80% dos entrevistados demonstram insatisfações na relação esforço, comprometimento e salário. Na dimensão segurança, ambiente, clima e normas, de modo geral os colaboradores consideram que as normas e a relação com os colegas favorecem sua produtividade, entretanto 57% possuem insegurança em relação a sua segurança no emprego.

A partir dos dados obtidos, foi desenvolvido o quadro a seguir baseado na ferramenta análise *S.W.O.T.*, permitindo melhor visualização das vantagens e desvantagens organizacionais da MPA no tocante Gestão de Pessoas.

Quadro 1: Análise S.W.O.T da MPA.

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recrutamento estruturado; ✓ Valores para contratação bem direcionados; ✓ Realização de reuniões semanais de <i>feedback</i>; ✓ Pontualidade no pagamento; ✓ Treinamento dos novatos no próprio cargo; ✓ Reconhecimento pela diretoria da Gestão de Pessoas como fator crítico para o desenvolvimento da competitividade; ✓ Contratação de empresa de consultoria para realizar um trabalho de reestruturação organizacional; ✓ Colaboradores possuem orgulho de trabalhar na empresa; ✓ Chefes imediatos são reconhecidos como líderes; ✓ As normas auxiliam na produtividade dos colaboradores; 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 15 anos de mercado ✓ Aliança estratégica com a Rede da Construção, para conseguir melhores condições de compra; ✓ Concorrentes concentram-se nas atividades de departamento de pessoal e recrutamento e seleção. ✓ As empresas concorrentes não valorizam a participação dos colaboradores da tomada de decisões; ✓ Baixo reconhecimento dos concorrentes da gestão de pessoas como diferencial competitivo; ✓ Os aumentos substanciais das empresas na cidade impactam em maior demanda construção civil. Apenas 18% das concorrentes possuem o departamento de Gestão de Pessoas. ✓ Mercado goiano se mantém estável; ✓ Localização da cidade de Anápolis.
<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Não possuem o valor de que o sucesso da empresa depende deles. ✓ Insegurança em relação a sua segurança no emprego ✓ Utilização apenas da técnica entrevista para seleção; ✓ Análise inconstante dos pareceres técnicos; ✓ Avaliação desempenho realizada exclusivamente pela relação superior e subordinado; ✓ Não integra o colaborador a organização no ato da contratação; 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 193 concorrentes no mercado de Anápolis; ✓ As empresas com maior nível de atuação no mercado aplicam os processos de gestão de pessoas. ✓ Crise econômica; ✓ Queda no PIB; ✓ Redução do setor.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausência de técnicas de treinamento dos colaboradores efetivos; ✓ As propostas da reunião de <i>feedback</i> não são valorizadas; ✓ Ausência de padrões para desenvolvimento de atividades e tarefas; ✓ Não possui plano de benefícios; ✓ Pouco conhecimento dos gestores dos processos de Gestão de Pessoas; ✓ Colaboradores não se sentem desenvolvidos e importantes no processo de tomada de decisões; ✓ Insatisfações com as lideranças; ✓ Colaboradores não se sentem reconhecidos e valorizados. 	
--	--

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2015)

Os resultados indicam que a direção da MPA se preocupa com as questões que envolvem a Gestão de Pessoas, portanto sua falta de conhecimento técnico limita sua atuação. Em contrapartida a maior parte dos concorrentes analisados também não apresentam a função de gestão de pessoas estruturadas e que também direcionam suas atividades ao departamento pessoal e recrutamento e seleção. Salienta-se que, na visão de Peloso e Yonemoto (2012) e outros autores estudados, a função gestão de pessoas é primordial para a evolução organizacional.

Na MPA, que foi analisada com maior pontualidade, as observações permitiram identificar impactos negativos nos resultados da empresa desde a gestão de estoque ao atendimento ao cliente, em função da gestão de pessoas que não se atém aos seis processos definidos por Chiavenato (2014).

Observa-se que o cenário econômico nacional encontra-se em um estágio que requer ações organizacionais internas para que possibilite enfrentar a competitividade de mercado. Assim, a Gestão de Pessoas pode ser trabalhada de forma estratégica, visto que as organizações locais estudadas não direcionam seus esforços nesse sentido. Tais ações podem contribuir para ações de gestão de pessoas mais focada nos resultados estratégicos e ainda a um clima organizacional mais motivado, o que potencializa os resultados organizacionais.

Assim, propõe-se que a MPA desenvolva em conjunto com a empresa de consultoria contratada para reestruturação organizacional uma Gestão Estratégica de Pessoas que deem ênfase às pessoas como seu principal recurso organizacional. Ressaltando que a Gestão Estratégica de acordo com Castor (2009), deve ser implantada a partir de quatro etapas chaves: Diagnóstico estratégico (SWOT), Planejamento estratégico, Implementação das estratégias e Controle estratégico.

Assim, este estudo possui dados que podem auxiliar na contemplação da Gestão Estratégica de Gestão de Pessoas. É importante que a empresa desenvolva ações que possam

potencializar seus pontos fortes, solucionar os gargalos identificados de modo que possa se preparar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que o competitivo mercado de Anápolis-Goiás.

5. CONCLUSÃO

Este estudo de caso teve como objetivo geral analisar a gestão de pessoas como uma vantagem competitiva na empresa MPA, localizada em Anápolis (GO). Ele foi alcançado e trouxe como resultado a ausência de processos de gestão de pessoas estruturados na MPA e ainda a identificação de um cenário similar em suas concorrentes, mostrando ainda que empresas que ocupam um posicionamento mais relevante, possuem um departamento de Gestão de Pessoas. Esse dado permite evidenciar a importância de se ter as ferramentas de gestão de pessoas implantadas e gerenciadas para que os processos da empresa como um todo sejam mais eficazes, possibilitando o desenvolvimento da empresa.

A MPA desenvolve algumas atividades de gestão de pessoas que devem ser trabalhadas, para que a empresa possa de fato crescer no mercado. Neste sentido suas políticas e práticas precisam ser reforçadas, para que os seus objetivos estratégicos sejam mais bem direcionados. Um dado essencial apresentado é que a empresa mostra-se preocupada com o desenvolvimento o alinhamento das ferramentas de gestão de pessoas.

Observa-se que a questão norteadora “como a Gestão de pessoas pode atuar como uma vantagem competitiva nas organizações?” foi respondida, considerando que a gestão de pessoas a partir do desenvolvimento de seus processos pode atuar de forma competitiva nas organizações, gerando resultados positivos, quando as empresas se dispõem a inserir ferramentas que transformam os processos administrativos e melhoram o desempenho no mercado.

Assim, os resultados podem auxiliar a empresa pesquisada, a rever a importância da gestão de pessoas em seus processos operacionais, táticos e estratégicos, com o propósito de obterem uma maior vantagem competitiva no cenário atuante, a partir dos principais aspectos apresentados na Análise *SWOT*.

Como sugestão de continuidade dos estudos, além das abordagens já mencionadas, sugere-se uma análise quantitativa e qualitativa, após a implantação de todo o sistema de gestão de pessoas, enfrentando outros desafios estratégicos e possibilitando comparações e a revitalização dos desafios do cenário competitivo com os resultados obtidos. Este tema é

bastante discutido, porém pouco exemplificado nos referenciais acadêmicos, por este motivo torna-se expressivo.

A pesquisa apresenta-se como significativa para o mercado de Anápolis, pois trata de um tema pertinente a todo tipo de organização que tenha interesse em alcançar um diferencial competitivo para sua organização.

A gestão de pessoas deve ser cuidadosamente arquitetada e representa um desafio atual nas estratégias das organizações para que suas ferramentas se tornem uma fonte de vantagem competitiva.

5. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/so-79-das-empresas-investem-mesmo-em-gestao-diz-pesquisa>>. Acesso em: 28 set. 2015.
- EXAME, Revista. **Só 79% das empresas investem mesmo em gestão**. 10 ago. 2013.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Sariaiva, 2011.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.
- PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. **Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas**. Programa de iniciação científica “gestão e sustentabilidade”. Presidente Prudente, v. 9, n. 2, jul./dez. 2012.
- SINDUSCONSP. Sindicato da Construção de Goiás. **Indicadores**. Disponível em: <<http://www.sinduscongoias.com.br/index.php/indicadores>>. Acesso em: 28 set. 2015.

SINDUSCONSP. Sindicato da Construção de São Paulo. **Revista Construção**. Ago. 2015.

Disponível em:

<http://www.sindusconsp.com.br/downloads/imprensa/noticiasdaconstrucao/2015/revista_ed_147_web.pdf>. Acesso em: 30 set. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.