

OS BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO RAMO DE CONCESSIONÁRIAS

Bruno Hernandez¹; Thiago Nunes Bazoli²

RESUMO

Este artigo visa apresentar os benefícios de implantação da gestão estratégica de pessoas no ramo de concessionárias de veículos localizadas na cidade de Londrina no estado do Paraná. Para atender aos objetivos deste, foram estudadas várias ferramentas que são utilizadas neste sistema e após este estudo foram selecionadas as que mais surtem efeito ao serem implantadas. Para maior entendimento destas ferramentas foi-se estudado o conceito e os benefícios da aplicação destas. Ao término do estudo foi criado questionário de pesquisa que foi aplicado em três concessionárias situadas em Londrina. Após aplicação foi realizada análise dos dados seguida de discussão dos mesmos. Através da análise verificou-se que o processo de implantação da Gestão Estratégica de Pessoas em concessionárias de Londrina ainda é pouco evoluído e necessita de várias mudanças.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Concessionária, Talentos, Ferramentas da Gestão Estratégica de Pessoas, Benefícios de Implantação.

ABSTRACT

This article aims to show the benefits of deploying strategic management of people into car dealership places located in Londrina city, state of Paraná. To reach those goals several tools used in this system were studied and the most effective ones were selected. For a better understanding, its concepts and benefits were also considered when deployed. By the end of the study a survey was carried out and applied at three car dealership places in Londrina. After that a data analysis was performed and it was followed by a discussion. Through this analysis it was stated that the deployment process for strategic management of people into car dealership places in Londrina is still a slightly evolved issue and it needs some changes.

Key-words: Strategic Management of People, Car Dealership Places, Talents, Tools to Strategic Management of People, Benefits of Deployment.

¹ Cursando MBA em Gestão de Pessoas no Instituto de Ensino Superior de Londrina – Faculdade INESUL; Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; Gerente de Recursos Humanos na concessionária Ópera Peugeot localizada na cidade de Londrina-PR; E-mail: br.hernandes@gmail.com.

² Doutorando em Administração (Universidad de la Empresa – UDE/Uruguay). Mestre em Organizações e Desenvolvimento pela FAE – Centro Universitario Franciscano do Paraná. Professor de Gestão do Terceiro Setor e de Administração Financeira da Universidade Estadual de Londrina – UEL; do Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL; e da Universidade Norte do Paraná - UNOPAR. E-mail: tbazoli@sercomtel.com.br

1 – INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo as empresas enfrentaram e continuam enfrentando grandes modificações. Modificações na sua estrutura, tamanho, abrangência na sua área de atuação entre várias outras. Podemos considerar que hoje, todas as empresas que querem ter sucesso em seu ramo, devem investir no principal capital da empresa, capital este que a não muito tempo era esquecido dentro de uma organização e é simplesmente o mais importante desta, pois influencia em todo o resultado de sua produção. Podemos chamar este capital de intelectual, que está representado nas empresas pelo talento dos seus funcionários.

Apesar de estudiosos já estarem a algum tempo falando sobre a importância do investimento das empresas nessa área, muitas destas ainda não conseguiram enxergar que o futuro delas depende totalmente da quantidade de talentos que elas conseguirem reter em seu quadro de funcionários. Apesar de serem minoria, já em 1998 através de pesquisas realizadas pela consultoria McKinsey, constatou-se que muitos executivos e várias grandes empresas já tinham a consciência de que atrair e segurar talentos era o principal desafio das empresas. A pergunta é: Quais as medidas que as empresas precisam tomar para reter talentos?

A Gestão Estratégica de Pessoas vem responder a pergunta acima. É claro que não é um procedimento fácil de implantar, depende de muitos fatores e todos tem que estar em perfeita harmonia. Para DUTRA (2002) a gestão de pessoas é *“um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”*. Portanto, após a implantação correta da Gestão Estratégica de Pessoas, a empresa terá funcionários competentes trabalhando felizes, e por consequência disto, ela conseguirá alcançar os seus objetivos e resultados, obtendo o lucro.

Tem como objetivo este artigo apresentar ao leitor a importância da implantação do processo de Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas, baseando-se em casos de sucesso na implantação deste e apresentando de forma simplificada os benefícios que este processo poderá trazer se aplicado na concessionária de veículos Ópera Peugeot na cidade de Londrina, no estado do Paraná.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONCEITOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma função gerencial que visa unir os lados de interesse do empregador com os dos empregados, proporcionando um equilíbrio entre as partes e atingindo desta forma o resultado que a empresa busca e o reconhecimento que os empregados querem. A gestão de pessoas vem considerar os colaboradores como talentos com o objetivo de dar o melhor de si, realizando-se pessoalmente e colaborando com os resultados das organizações.

O conceito de Gestão de Pessoas é um termo novo que surgiu no final do século XX. O mesmo teve como origem a Administração de Recursos Humanos, que ao

passar dos anos não está mais sendo adotado. Estudiosos adeptos do termo Gestão de Pessoas argumentam que este termo vem apresentar que as pessoas de uma empresa não são apenas funcionários, mas sim parceiros que trabalham em conjunto com a empresa buscando atender aos seus objetivos. O termo Administração de Recursos Humanos vem perdendo força, pois é um termo que apresenta a pessoa como algo muito restrito, sem variáveis, tal como um bem material ou um recurso financeiro. A Gestão Estratégica de Pessoas visa adotar esta nova forma de visualizar as pessoas que trabalham em uma empresa, aplicando este conceito de forma estratégica, unindo ferramentas eficazes e as implantando de forma que todas estas pareçam somente uma, e, se aplicadas de forma correta, o resultado pode ser até melhor do que o esperado.

Como ferramentas a Gestão Estratégica de Pessoas vem contar com várias. Neste artigo serão trabalhadas algumas delas, porém, são as que mais surtem resultado para empresa e satisfação para as pessoas que trabalham em parceria com esta.

A Gestão Estratégica de Pessoas deve ser dividida em alguns subsistemas, estes nada mais são do que o detalhamento das ferramentas que serão trabalhadas durante este trabalho e apresentando no que cada uma é responsável em realizar. Segue abaixo detalhes destes subsistemas:

Subsistema de Provisão de RH: é o responsável pela contratação correta, pelo planejamento do RH, pela apresentação e integração dos novos profissionais e também pela entrevista de desligamento;

Subsistema de Aplicação de RH: é o responsável pela administração dos cargos e das funções desempenhadas por estes. Este sistema também é o responsável pela avaliação de desempenho dos profissionais;

Subsistema de Manutenção de RH: é o responsável por manter os bons profissionais na empresa, cuidando da remuneração, benefícios, higiene e segurança no trabalho, etc.;

Subsistema de Desenvolvimento de RH: é o responsável pelo desenvolvimento dos profissionais, proporcionando treinamentos para desenvolvimento pessoal e organizacional; e

Subsistema de Monitoração de RH: é o responsável em saber o que as pessoas fazem na organização, buscando analisar os resultados obtidos de cada indivíduo. É também o responsável em verificar se as ações da Gestão Estratégica de Pessoas está sendo implantada de forma correta, realizando para isso auditorias de RH.

BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para que a empresa consiga enxergar os benefícios fornecidos pela Gestão Estratégica de Pessoas a mesma precisa quebrar alguns paradigmas e abrir a visão para um novo horizonte. Uma empresa somente investirá neste método a partir do momento que a mesma reconhecer o que as pessoas representam para ela. As pessoas na empresa representam o diferencial competitivo, pois são elas que promovem e mantêm o sucesso organizacional. Pensando desta forma, exclui-se a antiga idéia que “o foco é apenas no cliente”, promove-se o profissional que está colaborando com o crescimento da empresa e passa-se a enxergar que para que a satisfação chegue ao cliente esta tem de passar primeiro pelos colaboradores da organização.

Os colaboradores se tornam engajados quando se sentem valorizados. Quando compreendem os objetivos da organização e se sentem peça fundamental para que estes sejam alcançados. Eles se sentem valiosos quando são envolvidos nas decisões da organização, e pelas suas idéias e desempenhos podem enxergar o crescimento organizacional e pessoal, e, principalmente, quando são recompensados pelo seu esforço e pela sua contribuição para atingir as metas estabelecidas.

Pensando desta maneira, para que os clientes sejam bem atendidos e a empresa consiga conquistar os seus objetivos, o foco passa a ser os interesses e sentimentos das pessoas que trabalham na organização, o bem estar das pessoas, a motivação de cada uma delas. As pessoas da organização devem parar de ser analisadas como recursos e devem ser analisadas como parceiros, isto fará toda a diferença na organização e nos seus resultados. Uma empresa quando reconhece que seus profissionais não são recursos, ela passa a não ter mais uma mão-de-obra especializada, mas sim a ter talentos com inteligência. Os funcionários param de enxergar normas e procedimentos e visam apenas o resultado, param de se isolar e criam equipes de trabalho.

Quando a organização reconhece os seus colaboradores com estas condições, a mesma possibilita aos seus líderes que eles façam um trabalho de forma eficaz, coordenando sua equipe e obtendo o melhor desempenho possível dela. O líder trabalhará como *Coach*, proporcionando o crescimento aos seus colaboradores, estabelecendo a visão da empresa, dando e recebendo *feedback* constante. O líder deve atrair o profissional, desenvolvê-lo, acompanhá-lo, mantê-lo e reconhecer o esforço que o mesmo está dispensando para o alcance dos objetivos. Desta forma, o líder terá mais facilidade para manter um bom profissional em sua equipe e controlar o clima do seu departamento, tornando-o favorável para seus colaboradores.

Chiavenato (1999) vem falar dos parceiros da organização, atribuindo quem são os parceiros, o que eles oferecem por ela e o que eles esperam como recompensa por este esforço dispensado. Os acionistas, ao oferecer o seu capital e os investimentos, esperam pelo lucro e dividendos. Os empregados, ao oferecer seu esforço, conhecimento e habilidades, esperam salários, benefícios, reconhecimento e satisfações. Os fornecedores, ao oferecer matéria prima, tecnologias e serviços, esperam lucros e novos negócios. Os clientes, ao comprarem os produtos e serviços, esperam por um bom atendimento, qualidade e preço. “Cada parceiro continua investindo recursos à medida que recebem retornos e resultados satisfatórios”. (Chiavenato, 1999 p. 06).

Resumidamente, considera-se que os benefícios da implantação deste sistema podem alcançar resultados inimagináveis, tudo irá depender da quantidade de talentos que serão despertados dentro dos profissionais da empresa.

PLANO DE CARGOS

Neste trabalho, a implantação do plano de cargos será a base para que a estratégia da remuneração e a gestão por competências tenham sucesso. Este vem apresentar aos funcionários a forma que eles devem agir para que tenham a possibilidade de crescimento interno.

O plano de cargos nada mais é do que o detalhamento das atribuições de cada função. Para uma efetiva implantação deste, em primeira instância, será efetuado

um levantamento das funções existentes na concessionária e após este será especificado a cada função as atribuições da mesma.

Como base para desenvolvimento na carreira, será utilizado o sistema de estrutura em rede, possibilitando desta forma o crescimento profissional no próprio departamento ou migrando para outros departamentos, para que essa migração ocorra de forma eficaz, este será acompanhado pela gestão por competências.

ESTRATÉGIA DA REMUNERAÇÃO

A remuneração estratégica significa valorizar o colaborador e não a função que o mesmo exerce. Vem proporcionar a ele a possibilidade de alcançar uma remuneração maior mesmo sem mudar de função, isto é possível pelos resultados obtidos pelo seu desempenho profissional. Por consequência disto, a empresa tem ao seu lado um parceiro que dará todas as suas forças pra alcançar os objetivos da organização, pois assim ele também conquistará os seus, trazendo desta forma o resultado esperado pela empresa.

Quando uma organização opta em adotar a remuneração estratégica, a mesma vem remover várias limitações dos planos de remuneração tradicional, tais como as citadas abaixo:

Inflexibilidade por tratar de forma homogênea situações diferentes, não considerando peculiaridades das empresas;

Falsa objetividade por aparentar ter uma racionalidade, escondendo desta forma uma visão reducionista da realidade organizacional;

Metodologia desatualizada;

Conservadorismo por preservar a hierarquia e reforçarem a estrutura burocrática;

Anacronismo por travarem o processo de desenvolvimento nas empresas;

Divergência, pois com uma visão de remuneração engessada as organizações não conseguem tirar o maior rendimento dos seus funcionários para atingir as metas desejadas.

O sistema de remuneração estratégica conta com alguns componentes essenciais para o funcionamento do mesmo, estes estão citados abaixo para uma melhor compreensão:

A remuneração funcional vem determinar um salário conforme a função e o mercado;

O salário indireto que compreende a benefícios e outras vantagens;

A remuneração por habilidades que é determinada pela formação e capacitação dos funcionários;

A remuneração variável que será determinada pelo desempenho do indivíduo, equipe ou até da própria organização;

A participação acionária que será determinada pelos objetivos de lucratividade da empresa que foram atingidos; e

Alternativas criativas, que vem incluir prêmios, viagens, gratificações entre outras.

Neste trabalho será utilizado em conjunto o plano de cargos, a remuneração estratégica e a gestão por competências visando obter um melhor

resultado. Unindo estas três ferramentas, buscaremos atribuir às funções corretas, determinando o salário justo para os cargos utilizando a remuneração estratégica e fazendo com que as pessoas busquem possibilidade de crescimento interno através da política de gestão por competências.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo de gestão por competências vem valorizar as pessoas que têm o conhecimento, apresentam habilidades para a execução destes e têm atitudes para tomar a frente e realizar mudanças apresentando novas idéias. Resumindo, este sistema valoriza os grandes talentos.

Para Fleury e Fleury (2000), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A gestão por competências vem ser uma das grandes colaboradoras para a implantação correta do modelo de Gestão Estratégica de Pessoas. O estudo do conhecimento, habilidades e atitudes dos parceiros (funcionários) vem trazer uma nova realidade para a empresa, que pode aproveitar corretamente os seus funcionários, alocando os mesmos nos departamentos ligados as suas competências e proporcionando um acerto nas novas contratações.

Analisar a competência das pessoas vem fazer com que elas busquem o conhecimento para suprir aquilo que lhes falta, se aprimorando com estudos, treinamentos, palestras entre outros vários métodos de aprendizado. Desta forma, a empresa terá pessoas com mais conhecimentos e retribuirá por isso, por consequência estas buscarão uma constante evolução, que trará novas idéias que analisadas de forma correta se tornarão lucro para a empresa. A competência de uma organização está na competência de cada pessoa que nela trabalha. Unindo a competência de cada pessoa a empresa conquistará uma competência essencial, que é nada mais do que agregar valor aos seus produtos.

TD&E – TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Ao se falar em TD&E não somente é abordado as necessidades da empresa, mas sim se prioriza o significado do trabalho para as vidas, analisando os benefícios que este traz para a vida pessoal e profissional.

Com a busca da excelência na prestação de serviços, as empresas vêm investindo cada vez mais no treinamento de seus profissionais, possibilitando a eles crescimento profissional e por consequência aumentando o seu faturamento e a satisfação dos seus clientes.

Ações de treinamento existem desde que existe o trabalho, pois desde o início os homens tiveram que ensinar uns aos outros formas de se efetuar uma tarefa. Já a função organizacional T&D surgiu logo no início do século XX e desde então as organizações vem trabalhando com treinamentos de forma mais incisiva, porém, com o passar dos anos, o foco para estes treinamentos foi se alterando.

No início do século XX, com a Escola clássica de Administração, o objetivo dos treinamentos era fazer com que seus funcionários atingissem o maior grau de produtividade possível, considerando apenas os aspectos mecânicos do trabalho. Alguns anos depois, o treinamento passou a abranger também os aspectos psicossociais, portanto, além de capacitar passaram a incluir objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e a integração do profissional com a empresa. No início da década de 40, com o início da Segunda Guerra Mundial, a ênfase dos treinamentos passou a ser para a preparação de chefes e supervisores. Já ao fim da Segunda Guerra Mundial, o foco se tornou o desenvolvimento de lideranças. Na década de 60 passou a ter enfoque sistêmico, envolvendo as habilidades com o conhecimento de cada profissional e esquematizando uma forma para a implantação do treinamento, passando pelo diagnóstico, montando um plano de ação, executando o mesmo e efetuando avaliações após a implantação para analisar se o resultado foi benéfico ou não.

Com as mudanças impactantes nas ações de T&D, o processo passou a englobar a Educação, tornando-se o TD&E e agindo de forma mais abrangente e eficiente.

Para Pilati (2006), a história das ações de TD&E sempre esteve relacionada com os modelos de administração e sofreu influência de diferentes disciplinas, como a psicologia, a sociologia, entre outras, e seus respectivos estágios de desenvolvimento tecnológico.

Torna-se mais fácil de compreender a evolução do TD&E através da descrição de Bastos (1991, apud Pilati 2006) que divide tal evolução em quatro ondas. A primeira denomina-se como o período de treinamento para o trabalho, buscando visar somente o desempenho manual dos funcionários, compreende o período de 1950 a 1970. A segunda é denominada de treinamento para a gerência e supervisão, que tem como principal característica ações de capacitação para a operação dos processos tecnológicos dentro das organizações, esta compreende o período de 1960 a 1980. A terceira vem visar à importância da educação aberta e continuada, na qual o próprio profissional identifica e prioriza as necessidades de treinamento, esta compreende o período de 1970 a 1990. A quarta iniciou-se em 1980 e é a que vigora até os dias de hoje. Esta vem dar ênfase no desenvolvimento da criatividade dos profissionais, preparando-os para a tomada de decisões e atribuindo maior exigência as técnicas de mensuração da efetividade das ações de capacitação.

Pilati (2006) afirma que a quarta onda vem apresentar o TD&E de forma diferente dentro das organizações, buscando uma posição estratégica.

PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS

Com o passar dos anos, as empresas foram adotando políticas de benefícios com o intuito de reter os seus talentos. Porém, hoje em dia, uma boa política de benefícios já não é mais um diferencial, mas sim um complemento para a nova geração de profissionais. Porém, apesar de não serem mais tão relevantes, os benefícios podem agregar muito valor e fazerem a diferença na retenção de talentos.

Antes da implantação de um programa de benefícios, é necessário analisar que política de benefícios será implantada na empresa considerando vários fatores, tais como a necessidade dos profissionais, grau de instrução dos mesmos, idade,

ramo de atividade da empresa, entre outros. Estes dados devem ser analisados, pois uma empresa pode premiar seus profissionais com viagens ao atingir uma meta, porém, estes profissionais prefeririam uma oferta de desenvolvimento profissional, como MBAs e treinamentos, que para eles seriam muito mais vantajosos.

Antigamente fornecer plano de saúde e odontológico já era o bastante. No cenário atual a prática mudou. As empresas devem analisar a vontade dos seus profissionais e buscar atender as necessidades dos mesmos. As empresas devem questionar quem são seus talentos e o que eles querem buscar, desta forma, pode-se traçar uma rota, visando possibilitar aos seus talentos o crescimento interno, fazendo com que eles atinjam as suas metas e sonhos.

Considerando uma concessionária que tem vários departamentos e em cada um deles há um público diferenciado, deve-se questionar a possibilidade de implantação de benefícios flexíveis, possibilitando ao profissional escolher o benefício conforme a sua necessidade.

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para a implantação da gestão estratégica de pessoas serão tomadas como base as ferramentas citadas durante este trabalho, executando-as na seguinte ordem:

- 1) Política de Cargos: será efetuada a descrição de todos os cargos e funções presentes na organização;
- 2) Remuneração Estratégica: buscar método de aprimoramento das políticas de remuneração, beneficiando também colaboradores que contam somente com salário fixo;
- 3) Gestão por Competências: utilizando-se das descrições dos cargos e funções, efetuar análise e atribuir competências para cada função;
- 4) TD&E: Intensificar os treinamentos através de assinatura com empresa especializada em cursos e fechar convênios com faculdades e escolas técnicas especializadas para incentivar os colaboradores a buscarem se aprimorar através dos estudos;
- 5) Política de Benefícios: Estudar política de benefícios ideal a ser implantada na empresa, fazendo com que desta forma os colaboradores vejam que a empresa está preocupada com o bem estar deles.

O método de implantação das ferramentas não será simultâneo (inserção de todas as ferramentas em um único período), mas também será necessário ter cuidado para que a implantação de todas as ferramentas não demore muito, correndo o risco de prejudicar o processo de implantação. O processo ideal de implantação é executar primeiramente a estruturação do plano de cargos, depois disso implantar a remuneração estratégica simultaneamente com a gestão por competências. Depois de feito este processo deverá ser investido no treinamento dos funcionários já dando um início a política de benefícios que dentro de um ano deverá estar bem estruturada.

Antes de se iniciar a implantação das ferramentas, será necessário efetuar um trabalho com os gerentes da organização, reforçando a função deles dentro de seus

departamentos e principalmente para a empresa como um todo.

Todo líder tem como objetivo buscar uma melhor performance, aumentando a produtividade, atingindo assim os resultados esperados e buscando na medida do possível a otimização dos recursos. Para que os líderes tenham esta capacidade, as organizações devem preparar seus líderes e equipará-los com ferramentas e principalmente com profissionais talentosos e treinados. Seguindo as orientações da Gestão Estratégica de Pessoas, a empresa passará por um processo de implantação calmo e sem muitas variáveis.

MANUTENÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Os procedimentos de implantação deverão ser analisados constantemente e se necessário a estratégia poderá ser alterada. O acompanhamento deverá ser efetuado por todos os gerentes e até pelos próprios colaboradores que constatarem problemas em procedimentos adotados. Depois de concluído o processo de implantação da Gestão Estratégica de Pessoas, será necessário realizar reuniões mensais para acompanhamento dos procedimentos e manutenção dos mesmos.

METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um projeto de implantação do processo de Gestão Estratégica de Pessoas na concessionária Ópera Peugeot. O Mesmo seguirá a linha de pesquisa exploratória de caráter descritivo. Este método consiste em aumentar o entendimento do problema buscando soluções através de consulta a outras empresas que já apresentaram o mesmo problema e conseguiram solucioná-los. Descreve os dados e as variáveis entre as empresas pesquisadas referente ao grupo de problemas selecionados. Como fonte secundária foi realizada pesquisa bibliográfica como também foram aplicados questionários de pesquisa em outras concessionárias localizadas na cidade de Londrina para se verificar quais são as políticas de Gestão de Pessoas que as mesmas estão utilizando.

Após efetuada a pesquisa os dados serão avaliados e confrontados com as políticas que a empresa deveria estar adotando. Ao final da análise dos dados será criado projeto de implantação da Gestão Estratégica de Pessoas na empresa Ópera Peugeot.

Os dados da pesquisa serão ponderados da seguinte forma:

- 1) TD&E: Para análise dos dados foram estabelecidos cinco quesitos de ponderação no qual cada um recebeu percentual de 0 a 20 atingindo na soma o valor máximo de 100% (cem por cento). Estes quesitos são: frequência, convênio com faculdades, cursos oferecidos pelas montadoras de veículos, cursos pagos pela empresa, e treinamento diferenciado para Gerentes e Diretores;
- 2) Política de Benefícios: Para análise dos dados foram estabelecidos

cinco quesitos de ponderação no qual cada um recebeu percentual de 0 a 20 atingindo na soma o valor máximo de 100% (cem por cento). Estes quesitos são: fornecimento de alimentação pelo empregador, participação da empresa no valor das mensalidades do plano de saúde para os funcionários, participação da empresa no valor das mensalidades do plano odontológico para os funcionários, participação da empresa no valor das mensalidades do seguro de vida para os funcionários e convênio com farmácias;

- 3) Estilo de Liderança: Para análise dos dados foram estabelecidos cinco quesitos de ponderação no qual cada um recebeu percentual de 0 a 20 atingindo na soma o valor máximo de 100% (cem por cento). Estes quesitos são: acesso dos funcionários ao RH com estes tendo a confiança que as pessoas que fazem parte deste departamento estão interessadas também no interesse dos funcionários; possibilidade de apresentação de idéias pelos funcionários com possível premiação por estas, autonomia dos gerentes para resolução dos problemas, RH que trabalha em conjunto com gerentes para a solução de problemas e se o Gestor de RH participa de reuniões sobre assuntos relacionados a estratégias que a empresa estará tomando como base para o seu crescimento;
- 4) Política de Cargos: Para análise dos dados foram estabelecidos três quesitos de ponderação no qual o primeiro recebeu percentual de 0 a 50 e o segundo e terceiro receberam percentual de 0 a 25 atingindo na soma o valor máximo de 100% (cem por cento). Estes quesitos são respectivamente: utilização da Política de Cargos, descrição das funções tendo estas detalhes sobre o nível de formação escolar necessário para assumir a função e se há trabalho da política de cargos em conjunto com o TD&E e com a Gestão por Competências;
- 5) Remuneração Estratégica: Para análise dos dados foram estabelecidos quatro quesitos de ponderação no qual o primeiro recebeu percentual de 0 a 50, o segundo percentual de 0 a 25, o terceiro percentual de 0 a 15 e o quarto percentual de 0 a 10 atingindo na soma o valor máximo de 100% (cem por cento). Estes quesitos são respectivamente: remuneração variável para funcionários de departamentos comerciais, remuneração variável para funcionários de departamentos administrativos, remuneração através de bonificação por desempenho e remuneração através de bonificação por idéias apresentadas;
- 6) Gestão por Competências: Para análise dos dados foram estabelecidos dois quesitos de ponderação nos quais receberam percentual de 0 a 50 atingindo na soma o valor máximo de 100% (cem por cento). Estes quesitos são respectivamente: utilização do sistema de Gestão por Competências e consideração deste sistema inclusive para funções de gerencia e diretoria que normalmente são apenas pessoas de confiança que podem ter ou não competência para

a função.

RESULTADOS

A pesquisa realizada tem como propósito analisar como que a empresa Ópera Peugeot está situada nos quesitos analisados em comparação com outras empresas do ramo. A Ópera Peugeot é uma das mais novas concessionárias da cidade de Londrina começando suas operações em 2003 e vem apresentando um ótimo perfil comercial, atingindo metas e objetivos de crescimento e se destacando entre as melhores concessionárias Peugeot do Brasil. Hoje a empresa conta com cerca de oitenta funcionários nos setores de vendas de novos, vendas de semi-novos, peças e acessórios, oficina mecânica e administração.

Através de questionário aplicado em outras empresas do ramo, verificou-se que as políticas de Gestão Estratégica de Pessoas não são avançadas, porém, mostram certa vontade dos empresários de proporcionarem uma Gestão Estratégica de Pessoas. As empresas que participaram desta pesquisa solicitaram que os seus nomes não fossem divulgados, portanto, as mesmas serão representadas como Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3.

Foi verificado que nenhuma das empresas analisadas conta com uma política de cargos, porém, todas elas trabalham com a política de remuneração estratégica para os funcionários locados nos departamentos comerciais (vendedores de veículos novos, semi-novos, consultores técnicos, mecânicos, vendedores de peças e acessórios e responsável pelos financiamentos de veículos).

Nenhuma das empresas trabalha com o sistema de gestão por competências, porém tanto na Empresa 1 quanto na Empresa 2 estuda-se a possibilidade de implantação deste. Na Empresa 3 por enquanto não há possibilidades de implantação pois esta poderia causar vários problemas no sistema de gerenciamento atual.

Todas as empresas trabalham com TD&E, com treinamentos realizados à distância (virtual), e presencial com o intuito de manter um padrão perante as montadoras. Estes treinamentos normalmente são fornecidos pelas montadoras de veículos, abrangem desta forma todos os departamentos da empresa e são frequentes. Os gerentes dos departamentos a cada treinamento percebem melhora no desempenho dos seus colaboradores e muito mais interesse pelo trabalho. Por questão dos treinamentos os colaboradores começaram a se interagir para esclarecer dúvidas uns com os outros. Para os gerentes e supervisores, a maioria dos treinamentos é sobre liderança e vêm ser realizados de forma presencial, quando normalmente os mesmos são encaminhados para as montadoras, conhecendo os novos produtos e políticas a serem adotadas antes dos seus colaboradores. Além destes treinamentos a Empresa 2 conta com uma ferramenta chamada TV-FENABRAVE, que nada mais é do que um canal de TV que fornece treinamentos específicos para concessionárias de veículos.

Sobre o programa de benefícios, verificou-se que as políticas de benefícios não são muito evoluídas nas concessionárias, sendo o caso mais crítico o da Empresa 1, que apenas tem convênio firmado com uma loja de vestuário, podendo os colaboradores comprarem roupas e terem este valor descontado em folha, convênio com farmácias que fornecem desconto nas compras efetuadas e convênio com algumas faculdades particulares que cedem desconto em mensalidades. Esta empresa está

estudando a possibilidade de implantação de uma política de benefícios mais concreta, porém isso será feito a longo prazo.

Na Empresa 2 há uma política de benefícios que apesar de não ser muito avançada esta é concreta. Os colaboradores desta têm direito a refeição que é fornecida pela empresa através de restaurante terceirizado com desconto de 20% (Vinte por cento) do valor da refeição, este valor é descontado da folha de pagamento. Além deste a empresa arca com 65% da mensalidade do plano de saúde para aqueles que se interessarem em ter o plano. Além destes a empresa também conta com convênio com farmácias que fornecem desconto aos colaboradores.

Na Empresa 3 os benefícios atingiram um nível melhor. Esta última fornece alimentação no local com desconto de 20% (Vinte por cento) do valor da refeição descontado da folha de pagamento, convênios com farmácias, convênio com faculdades, arca com 50% da mensalidade do plano de saúde e plano odontológico para os colaboradores que o querem ter e também pagam um seguro de vida pessoal cobrando apenas um valor simbólico em folha de pagamento. Além dos benefícios os colaboradores podem apresentar opiniões e sugestões à empresa, e, a melhor sugestão do mês é premiada em dinheiro.

Na Empresa 1 o Gestor de RH não participa de reuniões da diretoria que envolvem estratégias que a empresa estará tomando como base, ele é somente comunicado das decisões que foram tomadas. Na Empresa 2 o Gestor de RH participa da maioria das reuniões com a diretoria que envolvam negócios da empresa. Estas reuniões com todos os gerentes são ao menos mensais, já reuniões com o gerentes comerciais são constantes. Na Empresa 3 a Gestora de RH participa de todas as reuniões que envolvam planejamento, reuniões de balancete e todo assunto que envolva negócios ligados a empresa. No método adotado pela Empresa 2 e 3 os gestores de RH vêm colaborando na tomada de decisões da empresa indicando a melhor maneira de utilizar os seus colaboradores para atingir os objetivos dos projetos.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nas três empresas analisadas verificou-se que há indícios de implantação da Gestão Estratégica de Pessoas, porém somente na Empresa 3 pode-se verificar com clareza que há uma consideração maior pelos colaboradores da empresa, apresentando uma política de benefícios melhor e principalmente considerando que a Gestora de RH é uma peça importante para a realização de projetos.

Como apresentado nos resultados, nenhuma das empresas conta com uma política de cargos, por consequência disto não há a gestão por competências em nenhuma delas, pois está se torna inviável caso não exista uma descrição dos cargos e das funções.

Apesar de nenhuma das empresas contarem com um plano de cargos e também não trabalharem com a gestão por competências, todas elas apresentam uma política de remuneração estratégica como já apresentado nos resultados desta pesquisa. A Empresa 3 leva vantagens no quesito remuneração estratégica pois não utiliza este método somente nos departamentos comerciais, mas beneficia também os colaboradores que apresentam grandes idéias, sejam eles do departamento comercial ou administrativo, portanto, através de um benefício torna os colaboradores empenhados

em melhorar a empresa utilizando a bonificação.

No quesito TD&E as empresas se igualam. Apesar da Empresa 2 contar com o sistema TV-FENABRAVE e dar treinamentos além dos que a montadora fornece esta não conta com convênio com faculdades para incentivar seus colaboradores a investirem nos estudos.

Conforme dados fornecidos pela pesquisa, pode-se verificar que há uma grande diferença na quantidade de benefícios fornecidos pelas empresas. Mesmo com esta diferença foi analisado nas três empresas que os colaboradores se sentem valorizados com os benefícios fornecidos apesar de na Empresa 1 os mesmos sentirem falta do vale refeição ou um restaurante como há nas outras duas empresas. No caso da Empresa 3 os funcionários estão muito satisfeitos com os benefícios.

Utilizando-se dos dados analisados, construiu-se os seguintes gráficos para melhor visualização dos dados apresentados:

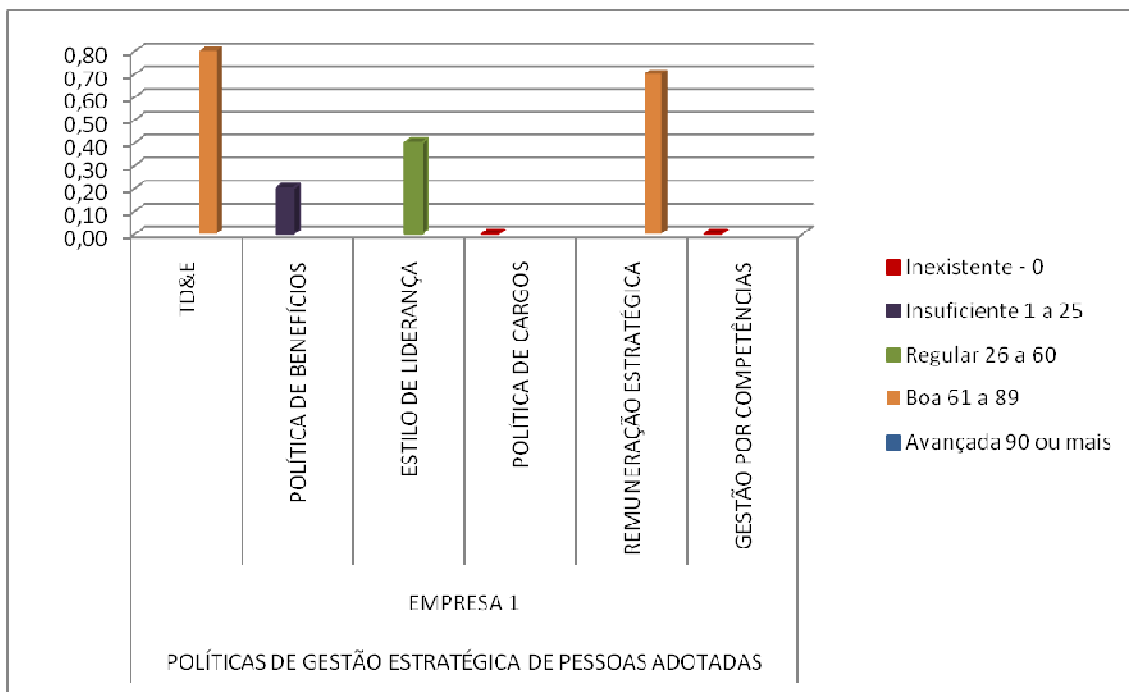


Gráfico 1: Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas adotadas na Empresa 1.

Fonte: Do Autor

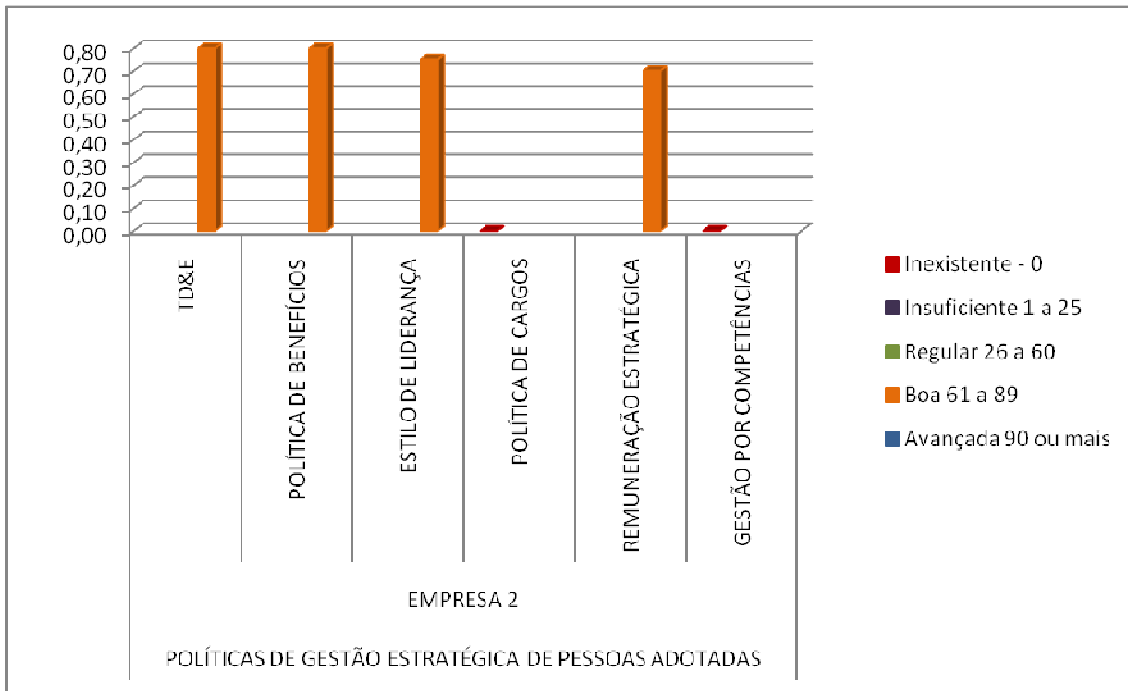


Gráfico 2: Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas adotadas na Empresa 2.

Fonte: Do Autor

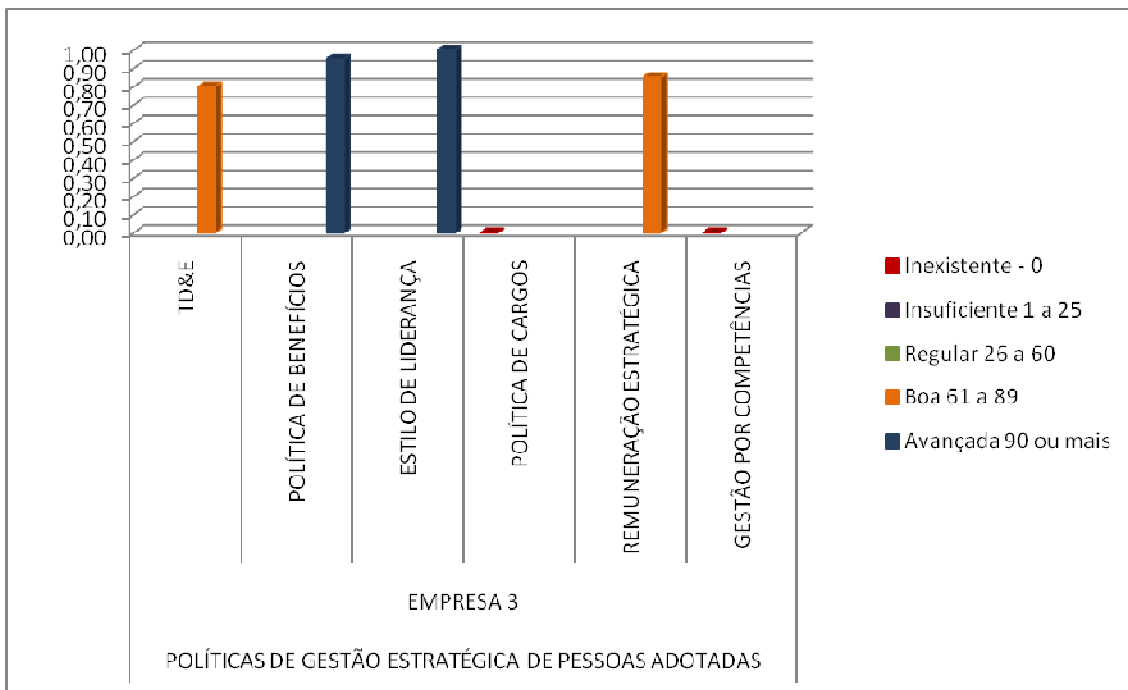


Gráfico 3: Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas adotadas na Empresa 3.

Fonte: Do Autor

Através dos dados analisados pode-se constatar que a Ópera Peugeot vem se enquadrar no quesito Gestão Estratégica de Pessoas em um patamar próximo aos da Empresa 1, porém um pouco abaixo deste considerando que não há convênios com

faculdades, os treinamentos oferecidos pela montadora são na maioria absoluta para a área comercial, o programa de benefícios apenas conta com o convênio com farmácias, os gerentes não tem muita autonomia considerando que praticamente todas as transações necessitam passar pelas mãos do diretor para autorização do mesmo e o Gestor de RH não participa de nenhuma reunião para a tomada de decisões de estratégias adotadas pela empresa.

Para solucionar esta situação serão tomadas as medidas de implantação do sistema de Gestão Estratégica de Pessoas citadas no item 2.8 e 2.9 deste artigo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do sistema de Gestão Estratégica de Pessoas é um grande passo para as empresas que estão no mercado continuarem competitivas. Como verificado através de estudos e pesquisas, apurou-se que as companhias querem reter seus talentos e para isso estão efetuando mudanças radicais, algumas vezes até mudando a cultura da empresa com o intuito de buscarem a melhora constante.

Pode-se constatar que há um grande trabalho a ser feito na concessionária Ópera Peugeot para a implantação deste sistema, já que os processos adotados pela mesma neste ponto são bem primordiais e muitas vezes inexistentes. Entretanto, se os diretores da Ópera Peugeot decidirem implantar a Gestão Estratégica de Pessoas, estes sairão à frente de muitas concessionárias se compararmos com os resultados obtidos pelos questionários aplicados, e com certeza reterão os talentos que já estão presentes no quadro de colaboradores e atrairão mais talentos. Desta forma, o seu atendimento que já é considerado um dos melhores gerará ainda mais frutos e lucros para a Ópera Peugeot, pois seus colaboradores estarão motivados e interessados pelos objetivos e metas da empresa buscando constantemente o triunfo da mesma e por conseqüência atingindo os seus objetivos.

REFERÊNCIAS

GIL, A. C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2001;

TEIXEIRA, G. M. et al. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005;

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2002;

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999;

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000;

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: **BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S, MOURÃO, L.** (Colaboradores). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006;

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 4. 1991;

Informações adquiridas no site <http://www.rh.com.br>.