



ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DA COOPERATIVA TRITÍCOLA

Rossana Parizotto Ribeiro, Eliana Andréa Severo

Resumo

A relevância deste estudo sobre a implementação do planejamento estratégico de gestão de pessoas vem como um processo inovador dentro da empresa no qual busca estudar como está sendo realizado e os resultados que podem ser obtidos a partir deste novo processo na empresa Cooperativa Tritícola. A pesquisa define-se como qualitativa, de acordo com os aspectos metodológicos configurou-se um estudo de caso. Participaram do estudo vinte e dois colaboradores. A pesquisa contou com um questionário, o qual foi aplicado nos participantes, contendo perguntas abertas, abrangendo as mudanças que foram implantadas na gestão de pessoas da empresa, também houve a realização de entrevistas como os mesmos. Os resultados apresentaram que a implementação desse planejamento possibilitou a identificação do aumento no diálogo entre todos os envolvidos com a empresa e assim possibilitando a implementação de forma amistosa, colaborando assim para que haja um sucesso nessa nova fase da empresa. Como se trata de uma cooperativa ela tem como princípios e cultura a cooperação, este fato facilita a implementação de um projeto que visa à melhoria do capital humano existente nela.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de Pessoas. Planejamento Estratégico. Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas.

Abstract

The relevance of this study on the implementation of strategic planning of human resources management comes as an innovative process within the company in which study how search is being carried out and the results that can be obtained from this new process in the Cooperative Triticola company. Research is defined as qualitative, according to the methodological aspects set up a case study. They participated in the study twenty-two employees. The research involved a questionnaire, which was applied to the participants, with open questions, including the changes that were implemented in the company's personnel management, there has also been conducting interviews as the same. The results showed that implementation of this plan enabled the identification of increased dialogue between all those involved with the company and thus enabling the implementation of friendly, thus helping to avert a success in this new phase of the company. As this is a co-operative she has the principles and culture cooperation, this fact facilitates the implementation of a project aimed at enhancing the human capital it.

KEYWORDS: Personnel Management, Strategic Planning, Strategic Planning in People Management.



1 INTRODUÇÃO

Esse artigo tem como objetivo analisar as mudanças que estão acontecendo com a implementação do planejamento estratégico em gestão de pessoas na empresa, para isso é previsto que a área de gestão de pessoas, tendo um procedimento mais estratégico na atuação do mesmo, colaborando para que alcance uma maior vantagem competitiva (BLACK; GREGERSEN, 1998).

A empresa em estudo tem como objetivo na implementação desse planejamento para que assim haja uma melhoria na gestão de pessoas e como consequência aumentar a seu crescimento e sua projeção no agronegócio, pois quando a empresa tem uma gestão de pessoas bem estruturada e bem implementada os colaboradores ficam mais satisfeitos.

Embora a implementação esteja em fase inicial, pequenas mudanças já estão tornando-se visíveis. Entre os pesquisados uma mudança que se destacou foi a maneira que os colaboradores são tratados pela empresa, antes eram chamados de funcionários, agora são chamados de colaboradores. Está mudança parece singela, mas para os funcionários gerou uma mudança grande, pois agora se sentem parte da empresa. A valorizam dos colaboradores é um grande destaque nesta nova fase da empresa, pois com esta mudança o sentimento de cooperação entre os colaboradores aumentou.

Toda a mudança em qualquer empresa traz consigo novos desafios e novas oportunidades as quais precisam ser avaliadas e discutidas em prol de um bem maior para todos que estão na empresa. Além disso, todas as mudanças devem ser previamente estudadas para que sejam bem implementadas, pois toda mudança gera uma transformação, portanto transformar é mudar a forma, não o ser (GHOSHAL; TANURE, 2004).

O papel dos Recursos Humanos para Ulrich (1998) é concentrado na adequação das estratégias e práticas empresariais como um todo. Neste modo a gestão de pessoas é uma área importante na empresa, pois impulsiona várias mudanças. Seguindo essa linha de pensamento Ulrich (1998) argumenta que o RH deve desempenhar múltiplos papéis na empresa: administração estratégica de pessoas, administração de transformações e mudanças, administração da infraestrutura da empresa e administração da contribuição dos funcionários.



Observando este contexto, a pesquisa é realizada em uma empresa que é considerada de grande porte no ramo de agronegócio, sendo uma das mais importantes do país, atualmente é considerada uma das maiores cooperativas do país segundo Revista Exame, Melhores e Maiores, (2014). Neste modo é muito importante o estudo das mudanças que vem sendo implementadas e assim analisá-las e os impactos na área de gestão de pessoas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas: a evolução dos conceitos

Há um conceito sobre a expressão Gestão de Pessoas baseando-se nesta amplitude este estudo realiza uma análise baseada nas variáveis históricas no avanço dos estudos na gestão de pessoas. Sendo assim para o mesmo autor o esclarecimento do conceito de gestão de pessoas tem como objetivo todos os agentes envolvidos na empresa (FISCHER, 2002).

Em meados da década de 1980, surgiu na literatura internacional a expressão administração de recursos humanos, baseando-se nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas na área (FLEURY, 2002).

Para Fischer (2002) a gestão de pessoas visa a maneira como os indivíduos se estruturaram para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Contudo, existem ferramentas que orientam a empresa nos seus procedimentos internos, como a definição de princípios, políticas, estratégias e processos de gestão. Utilizando essas ferramentas é possível desenvolver diretrizes de gestão e orientar a atuação dos indivíduos.

Houve uma evolução aparente deste conceito, resultando assim a necessidade de uma orientação no planejamento e em intervenções gradativas nas práticas de recursos humanos, buscando assim a fuga dos modelos de controle e buscando modelos de comprometimento. (FLEURY, 2002).

Para Fischer (2002) o sucesso da empresa é dependente do elemento humano e de um padrão de comportamento coerente com os negócios, sendo assim quanto mais os negócios torna-se sofisticados mais dependente do elemento humano eles ficam. Isto torna-se fato quando observamos a evolução das práticas de gestão de pessoas nas empresas.

Existem duas correntes que destacam-se na gestão de pessoas a primeira é o modelo instrumental tendo como principal autor Brabet (1993) e o modelo transformacional tendo como principais autores Antunes (1999), Morin, Tonelli, Pliopas, (2003). A gestão de pessoas

I Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

vista pela modelagem instrumental reflete o pensamento da escola clássica de administração, com aperfeiçoamentos, sendo assim essa modelagem permeia nas relações sociais da empresa como formais, autoritárias e rígidas. Neste modelo a empresa é vista como um instrumento racional no qual a administração de recursos humanos é levada a implementar estratégias que valorizam o resultado econômico, deste modo seguindo o pensamento que com esse resultado toda a empresa é beneficiada (TROOTINGS; GUSTAVSEN; HETHY, 1989).

No modelo instrumental os indivíduos são considerados como seres utilitaristas e condicionáveis, mesmo considerando a existência de uma variedade cultural entre eles. O indivíduo é condicionado a adquirir os critérios e lógicas impostas pela empresa, assim garantindo uma homogeneização dos comportamentos e consequentemente garantindo assim a execução da estratégia proposta pela empresa (BESSEYRE DES HORTS, 1988; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006).

Divergindo com o modelo anterior, o modelo transformacional de gestão de pessoas tem como objetivo induzir os indivíduos a enfrentar situações de mudanças com realismo, desta forma levando-os a uma percepção do futuro como uma continuidade do passado, assim evoluindo em seus conhecimentos usando os que já obtêm e adquirindo conhecimentos novos para enfrentar situações de períodos de transformação ou turbulência. Esta perspectiva de reconstrução do sentido de realidade sugere que as tomadas de decisões tenham a participação de todos, gerando assim um espaço de interação entre todos os colaboradores (ANTURES, 1999; MORIN, TONELLI, PLIOPAS, 2003; VASCONCELOS, MASCARENHAS, VASCONCELOS, 2006).

É essencial estabelecer as diferenças entre a Administração de Recursos Humanos e o Modelo de Gestão de Pessoas, sendo assim no sistema tradicional de Administração de Recursos Humanos resume-se em um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência estabelecido previamente pela empresa, o modelo instrumental é um exemplo deste conjunto. O uso do termo gestão de pessoas não é uma tentativa de substituir a desgastada expressão discutida anteriormente, mas vem com o intuito de esclarecer e oferecer subsídios para pensar e agir relacionando na problemática do indivíduo como um todo na empresa. A adequação do uso de pessoas no lugar de recursos humanos é uma adequação que

I Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

tem o intuito de enfatizar a importância do indivíduo na empresa, sendo assim transformando-o em algo além de um mero recurso da empresa (FISCHER 1998).

Para Dutra (2002) é necessário elaborar um novo modelo de gestão de pessoas, pois o apresentado pela administração de recursos humanos traz consigo uma base da administração científica. Com este pensamento o autor desenvolve uma nova base conceitual com o objetivo de equilibrar as necessidades da empresa e as necessidades do indivíduo, fazendo assim uma inserção complexa de atribuições e assim substituindo as estruturas formais.

Neste contexto, Dutra (2008) desenvolve um modelo que gestão, no qual apresenta o equilíbrio necessário para gerar uma sustentação para o bom desempenho da empresa. Neste aspecto a empresa deve buscar um equilíbrio para que haja para que possa acontecer as mudanças necessárias para uma inovação nos processos de gestão de pessoas, que seja capaz de antecipar as necessidades e assim já obter soluções para essas futuras necessidades, com isso a empresa garante uma boa continuidade no processo de mudança organizacional. (ULRICH, 1998). Para Tanure (2010) o RH deve atuar de forma compatível com as mudanças que do ambiente externo, dentro dessa perspectiva é necessário o ajuste entre o ambiente organizacional e o cenário competitivo que a empresa está exposta, assim adequando-se.

Ao longo do tempo as transformações nos modelos de gestão de pessoas veem sendo estudados, de forma evolutiva buscando o aperfeiçoamento dos processos, resultando assim na melhoria das práticas e da vida do colaborador dentro da empresa, sendo assim o Quadro 1 ressalta e ilustra meramente essas transformações, apresentando conceitos e modelos principais:

Quadro 1 – Modelos de Gestão de Pessoas				
	MODELO CLÁSSICO	MODELO MOTIVACIONAL	MODELO ESTRATÉGICO	MODELO COMPETITIVO
Época	1920	1950	1980	2000
Ambiente de Negócio	Administração científica	Escola das relações humanas	Movimentação pela qualidade	Competitividade e Governança
Elementos articuladores	Tarefa Produtividade	Motivação Satisfação	Comprometimento Envolvimento	Conhecimento Competência
Tipo de gestão	Comando Controle	Motivação Satisfação	Disseminação da estratégia	Orientação <i>Empowerment</i>
Foco da empresa	Produtividade e Tarefa Eficiente	Empenho nas tarefas	Ser um agente estratégico	Resultado para o negócio
Expectativas dos indivíduos	Emprego e remuneração	Satisfação dentro e fora do trabalho	Identidade Motivação	Autodesenvolvimento Liberdade

Fonte: adaptado de Fischer (2002).



Nesta ilustração é possível ver a evolução na gestão de pessoas, demonstrada nesta adaptação de Fischer (2002) que inicia com um modelo rígido e transforma-se em um modelo flexível. Neste contexto Dutra (2002) conduz a conclusão que o ambiente onde estamos inseridos exige que as empresas ofereçam um suporte de desenvolvimento mútuo, entre empresa e indivíduo, que seja de forma clara, simples e flexível para que haja um bom desempenho do negócio.

2.2 Gestão estratégica de pessoas

Sobre os conceitos de estratégias, baseando-se na evolução destes estudos uma discussão analítica dos fatores que levam a implementação deste modelo de gestão estratégica e refletindo sobre os impactos das mudanças geradas nesta implementação.

A gestão estratégica de pessoas vem mudando o pensamento saindo de uma linha pouco estratégica que visava o lado mais funcional e evoluindo para proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas, buscando um alinhamento entre as políticas e práticas de RH nos resultados estratégicos da empresa. Pode-se dizer que nos últimos 20 anos houve uma evolução no conceito de estratégia de gestão de pessoas (PAAUWE; BOSELIE, 2003).

Nas empresas multinacionais a dualidade da gestão de recursos humanos reflete em forças opostas que devem ser balanceadas, elas são complementares mas aparecem de formas paradoxais e contraditórias, ou seja as empresas precisam pensar globalmente, pois todas elas têm necessidades simultâneas que geralmente são conflitantes, por exemplo, ordem e liberdade. Ordem resulta da inteligência e provê eficiência já a liberdade nasce com a intuição e conduz a inovação (TANURE; DUARTE, 2006).

Não há credibilidade na área de estratégia de gestão de recursos humanos no Brasil, pois o despreparo dos gestores é o primeiro apontamento dessa descredibilidade, pois os gestores em sua maioria não entendem seu papel estratégico e a necessidade de *expertise* em relação ao seu negócio. Outra desvantagem é o fato que muitas das ações aplicadas pela gestão de recursos humanos não são percebidas pelos colaboradores. A mudança no contexto brasileiro vem mudando a medida do tempo como também ocorreu no contexto internacional. Neste sentido a estratégia de recursos humanos tem papel essencial para a expansão da empresa, especialmente no cenário internacional. Estudos também apontam que o entendimento na área de recursos humanos no Brasil, está voltada para processos internos e

I Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

não para o negócio, desta maneira a área não é vista como um diferencial competitivo para a empresa (CESAR, 2006).

A área de gestão de pessoas deve dedicar-se a construção de uma infraestrutura eficiente, desenvolvendo processos eficientes. Neste contexto a estratégia mostra-se importante na capacidade de evolução organizacional, conectando a formulação e a implementação desses processos eficientes, apresentando assim uma reengenharia dos processos (ULRICH, 1998).

Para Ghoshal (2004) os profissionais de RH devem desenvolver processos que agreguem valor a empresa, não somente em seu ambiente interno, mas também em seu ambiente externo. Utilizando três elementos chaves que alinhados, criam um processo sustentável de crescimento (organização, cultura organizacional e processos de gestão de pessoas). Fortalecendo este conceito a área de gestão de pessoas Tanure (2007) propõe que a área deve garantir o ajustamento dos elementos apresentados com coerência, a fim de apoiar a estratégia da empresa utilizando políticas e práticas que os sustentem e assim resultando no equilíbrio esperado.

Para obter uma boa implementação estratégica é necessário a capacitação e o envolvimento das pessoas que deverão executá-lo, compartilhando suas estratégias com seus colaboradores utilizando ferramentas aplicáveis e compreensíveis. Sendo assim é necessário reforçar o envolvimento dos colaboradores com o ideal da empresa, deste modo motivando os colaboradores, em seu esforço individual para desempenhar-se na busca dos objetivos propostos (KAPLAN, 1997).

A partir desta discussão teórica que permeia entre a evolução da gestão de pessoas a gestão estratégica de pessoas dentro das organizações, podemos compreender este estudo de caso, no qual os resultados serão descritos sequencialmente.

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Como visto anteriormente, este estudo tem como intenção analisar a implementação do planejamento estratégico em gestão de pessoas na empresa estudada, na qual é referência na área de agronegócios do país, buscando compreender o contexto de integração da empresa e como está sendo esta nova fase, deste modo aumentando o conhecimento sobre o objeto de estudo e criticando ou sugerindo caminhos possíveis para aprimorar essas mudanças.

I Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

Quanto a sua abordagem, optou-se pela pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso de caráter exploratório, pois trata-se da análise de um novo processo dentro da empresa. De acordo com Gil (1994) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita o amplo e detalhado conhecimento.

Sobre a abordagem qualitativa, Richardson (1999) argumenta que essa modalidade é a mais adequada nos estudos que tem como objetivo apresentar a complexidade de uma situação, sendo assim analisando a relação de determinadas variáveis, compreender, analisar e classificar processos dinâmicos, como é o caso deste estudo na área de gestão de pessoas. Gephart (2004) corrobora com este ponto de vista, argumentando que para executar uma boa pesquisa qualitativa ela deve ser desafiadora e difícil, entretanto, deve ser recompensadora e significativa para a vida acadêmica do indivíduo. A pesquisa qualitativa, especificamente o estudo de caso tem como intuito o engajamento do pesquisador com o cotidiano do que está estudando, buscando maior compreensão e integração com a realidade do estudo.

Desse modo, o estudo de caso também é considerado por Skate (1995, apud CRESWELL, 2010) sendo uma estratégia investigativa onde o pesquisador explora um programa, um evento, um processo ou ainda indivíduos usando vários instrumentos de coletas de dados.

Quanto a estratégia de investigação, trata-se de um estudo de caso único, focando na gestão de pessoas da empresa estudada, que está em período de transformação. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso único torna-se relevante quando apresenta um caso raro que valha a pena documentar ou sirva de propósito revelador. Com a finalidade de contribuir de forma científica, agregando conhecimento à pesquisa de Administração, na qual abrange a área de Recursos Humanos. Neste caso considerando as transformações na gestão de pessoas da empresa estudada, compreendendo e auxiliando nas novas práticas que estão sendo aplicadas, buscando assim o alinhamento com o propósito da empresa, tanto no ponto de vista acadêmico quanto do ponto de vista de aprendizado prático.

Na busca em atingir os objetivos deste estudo, houve a aplicação de um questionário com questões abertas aos diretores, gestores e presidência da empresa na qual totalizam vinte e duas pessoas respondentes foram aplicadas entre os meses de abril a junho de 2014. Conforme Gil (1999, p. 128) o questionário é “como uma técnica de investigação



composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses”. O mesmo autor enfatiza as questões abertas proporcionam que o entrevistado tenha liberdade para expressar seu pensamento.

Neste caso foram coletadas mais informações nas entrevistas, as quais aconteceram no mesmo período da aplicação dos questionários. Conforme Malhotra et al., (2005) e Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a entrevista em profundidade é a técnica fundamental de coleta de dados na pesquisa qualitativa, pois apresenta o propósito de descobrir questões implícitas, onde o respondente é induzido a comentar sobre suas crenças, atitudes e informações subjacentes ao tema estudado. A transcrição destas entrevistas teve o tempo aproximado de 33 horas, pois cada entrevista teve em média 20 minutos de duração.

Usar como técnica a análise de conteúdo, utilizando a leitura e a interpretação de conteúdo, proporciona ao pesquisador adquirir conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social. Neste modo a análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, colabora para captar sentido simbólico para o estudo dando suporte a ele (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989). Neste sentido, Bardin (2009) afirma que é um conjunto de técnicas de análise e procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Portando utilizando a análise de conteúdo, tendo em vista os aspectos metodológicos já mencionados, proporciona maior compreensão dos objetivos deste estudo buscando a interpretação dos dados recolhidos e a revisão teórica assim obtendo um emparelhamento de ambos, finalmente colaborando assim para um enfoque significativo buscando uma compreensão mais aprofundada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como objetivo específico deste estudo foi a análise do início da segunda sucessão familiar na empresa estudada, identificando os impactos das mudanças geradas nesta fase de transformação de processos e políticas. Embora o estudo de caso concentre-se na visão do sucedido e do sucessor, nesta inicial fase de transformação, é importante obter um olhar holístico sobre a situação, pois a interpretação do comportamento humano em geral é complexa.

I Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

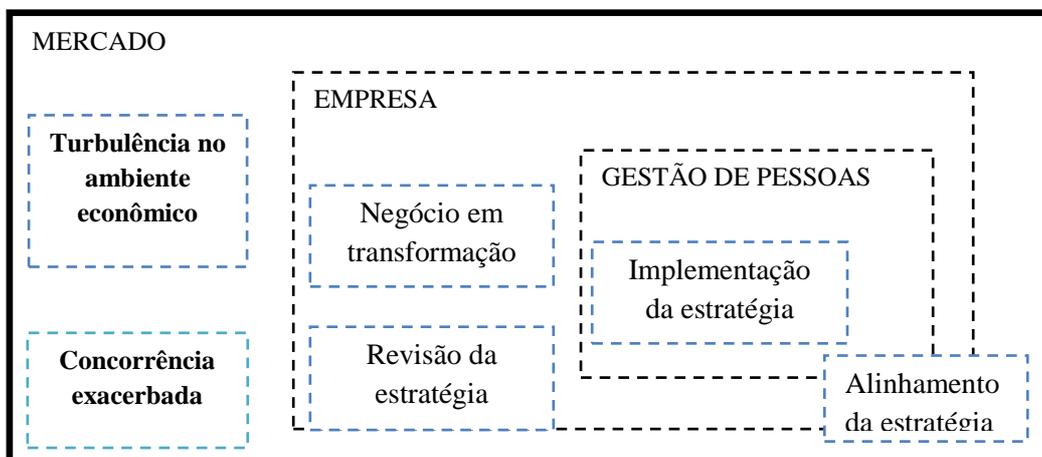
Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

Assim, de posse dos dados coletados, iniciou a realização da análise de dados com base no referencial teórico construído utilizando a análise de conteúdo como técnica. Deste modo, a constituição desta metodologia de pesquisa corroborou para descrever e interpretar o conteúdo de textos a partir de buscas teóricas e práticas, que possuam um significado especial no campo das investigações sociais. A técnica de análise de dados é contribui significativamente corroborando para uma boa abordagem metodológica com características e possibilidades próprias, pois a abordagem qualitativa delimita o pesquisador, pois com a utilização da indução e a intuição como estratégias resultam na compreensão mais aprofundada dos fenômenos que investiga.

A construção do presente estudo objetivou a análise e compreensão do momento atual da empresa pesquisada, alisando assim os fatores que estão contribuindo para a essa fase inicial de sucessão familiar nesta fase de mudanças e adaptações, deste modo também propondo alternativas que possam contribuir para o alinhamento da estratégia do negócio com a sucessão familiar. Neste contexto a estratégia mostra-se importante na capacidade de evolução organizacional, conectando a formulação e a implementação desses processos eficientes, apresentando assim uma reengenharia dos processos (ULRICH, 1998).

Buscando facilitar a compreensão do ambiente que a empresa está exposta, no qual levou a empresa a buscar esta transformação, o Quadro 2 apresenta um esquema que propõem melhor visualização deste cenário.

Quadro 2 – Ambientes em transformação: Enfoque na Gestão de Pessoas



Fonte: Autores (2015).



O Quadro 2 identifica o ambiente que a empresa está exposta no qual impulsionou algumas mudanças nas estratégias, podendo assim compreender como todas as práticas interligando, enfatizando a importância desta implementação da gestão estratégica em gestão de pessoas.

4.1 Histórico de transformação da empresa

A Cooperativa nasceu das aspirações e dos ideais de um grupo de agricultores, que, em 1959, uniram esforços para viabilizar a comercialização do cereal, tendo em vista os financiamentos especiais que o Governo concedia para o cultivo do trigo e do incentivo para aquisição de silos metálicos que eram importados dos Estados Unidos para armazenar o produto. O sonho se transformou em uma realidade de sucesso para todos aqueles que acreditaram no cooperativismo e na força da união. Hoje, com mais de 5.386 associados e um patrimônio líquido que a coloca entre as maiores cooperativas do Estado, gera em torno de 924 empregos diretos, produz riquezas e divisas, promovendo assim, o desenvolvimento de todas as comunidades onde está inserida.

A Cooperativa possui, em sua estrutura, doze unidades de beneficiamento e armazenagem de grãos espalhadas em municípios da região norte do Rio Grande do Sul, com capacidade para duzentos e setenta e seis mil toneladas de produtos, equipadas com tecnologia e controle avançado de qualidade. Parceira de seus associados, comercializa ampla variedade de insumos e sementes certificadas, com garantia e estoque a pronta entrega, sempre preocupada em agregar valor à produção agrícola do quadro social. Durante sua trajetória, estabeleceu uma extensa rede de varejo dispondo de supermercados, lojas de confecções, padarias, confeitarias, açougues e restaurante, além de lojas de ferragens, farmácias veterinárias e postos de combustíveis, buscando atender associados e clientes com grande diversidade de produtos e facilidade nas negociações. O sucesso das agroindústrias da Cooperativa também é responsável pelo crescimento e desenvolvimento da cooperativa. Em um dos municípios está localizado o Engenho de Arroz. Em outro, a Fábrica de Rações, Moinho de Trigo e o Frigorífico. Os produtos que levam as marcas conhecidas e bem sucedidas que são comercializados no Estado e País, destacando-se entre o público pela qualidade alcançada através de rigorosos processos de fabricação. Através de setores de apoio, como financeiro, comunicação e jurídico, de uma ampla assistência técnica agrícola e

I Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

veterinária realizada na propriedade do associado e de uma transportadora que conta com uma moderna frota de caminhões, a Cooperativa proporciona amparo e segurança aos associados, garantindo a presença em todos os momentos da vida da família do homem do campo.

Com o objetivo de informar e motivar associados e familiares a participarem efetivamente da cooperativa, realiza Encontros de Mulheres e Jovens, palestras, dias de campo, encontros de culturas de inverno e verão além de oportunizar a participação em feiras e exposições sobre agronegócios. Para a Cooperativa o capital humano tornou-se o diferencial, por isso começou a oferecer aos seus funcionários assistência médica, planos de saúde, vale alimentação, seguro de vida em grupo, convênios com universidades, programas de qualificação profissional, programa de participação nos resultados além de inúmeras ações de caráter sociocultural. Ciente de sua importância para as comunidades em que está inserida e de sua responsabilidade para a construção de uma sociedade mais solidária, atua em forma de parcerias com entidades, escolas e prefeituras auxiliando em eventos esportivos, culturais e sociais. Como o Programa A União Faz a Vida, Jogos Rurais, Jogos Sol a Sol, Natal Esperança, Adolescente Aprendiz, Dia do Desafio, Palestras, etc. Não poderia deixar de se preocupar com o meio ambiente, conta com um sistema de aqüeduto de decantação de água utilizada, viveiro de mudas para reflorestamento com capacidade de produzir um milhão de mudas por ano, participa ainda da Associação das Revendas de Pesticidas, onde são realizados trabalhos de recolhimentos de embalagens vazias de agrotóxicos e lubrificantes.

Assim, a Cooperativa vem construindo sua história de sucesso através da força do homem do campo, no firme propósito de sua Missão de satisfazer seus associados, funcionários, clientes e fornecedores, sendo uma referência positiva em agronegócio e serviços, integrando-se a comunidade e zelando pelo meio ambiente. É desta forma, e alicerçada em seus princípios de honestidade, transparência, confiança, credibilidade, seriedade e justiça, que a Cooperativa adotou um slogan que explica muito bem o segredo e o tamanho de seu sucesso: Cooperativa, a força da união!

Neste processo de transformação o ser humano é considerado o diferencial para a Cooperativa. A política de gestão de pessoas que começou a ser praticada é pautada nos valores da cooperativa e desenvolvida através de uma série de ações específicas. Os processos de recrutamento e seleção são realizados com foco em competências necessárias a cada cargo e alinhados aos referenciais estratégicos da cooperativa: missão, visão e princípios. O



investimento contínuo e de qualidade em políticas de treinamento, buscando atender às necessidades de capacitação e desenvolvimento profissional das pessoas, é um dos meios que a cooperativa encontrou para alcançar e manter a excelência de suas pessoas. Os benefícios oferecidos aos funcionários, assim como os programas de prevenção a acidentes no trabalho visam proporcionar qualidade de vida e bem estar aos profissionais que trabalham na empresa. O profissionalismo, o relacionamento e o comprometimento são características importantes na nossa busca constante que tem como objetivo de entregar ao cliente produtos e serviços de qualidade, com profissionais satisfeitos, motivados e que buscam a qualidade no trabalho.

4.2 Análise das entrevistas e questionários

As entrevistas tiveram como objetivo, identificar as percepções dos entrevistados nesta fase de transformação que a empresa está passando, os mesmos foram escolhidos conforme a relevância e a participação neste processo que está sendo estudado. De forma abrangente os entrevistados foram expostos a mesma temática, entretanto foram direcionados a expressar elementos que complementem e assim favoreçam na composição da análise deste estudo. Adotando nesta pesquisa uma lógica indutiva que teve como objetivo contribuir com a teoria dos dados coletados nos questionário. Desta forma, utilizando o estudo de caso para a articulação entre as proposições teóricas e o conjunto particular de evidências deste estudo.

Um aspecto que se destacou entre todos os entrevistados foi o enfoque no ser humano valorizando o capital intelectual, tendo como objetivo assegurar este planejamento e assim tendo suporte para o futuro da empresa. Este aspecto foi identificado quando os respondentes foram questionados na seguinte questão: A empresa nesta fase de mudança tem buscado valorizar o capital intelectual que ela obtêm? O respondente E3 afirmou: “Que antes dessa mudança eles perdiam muito colaboradores para a concorrência, pois havia pouca valorização do capital intelectual, quando o colaborador estava mais capacitado acabava indo para outra empresa, coisa que está sendo evitado agora com esse nosso planejamento.”

Outro aspecto que teve destaque foi à necessidade de entender as expectativas das pessoas neste momento de transformação, abrindo espaço para opiniões nas reuniões, assim construindo um ambiente favorável para o diálogo com as lideranças. O respondente E21 quando foi questionado sobre as expectativas dessa mudança ressaltou: “Que é muito



importante ouvir os colaboradores, pois só assim é possível saber o que eles estão achando da mudança e normalmente os colaboradores comentam em situações informais, pois ainda há um receio de falar diretamente com o departamento de RH sobre alguns assuntos com o medo de ser interpretado de maneira errada”.

Alguns gestores apontaram preocupações com percepções distintas, que podem desencadear ansiedade, confusão e medo nas pessoas nesse processo de transformação, podendo assim favorecer para uma evasão dos talentos obtidos pela empresa. Outra preocupação que alguns gestores citaram foi a existência de clãs dentro da empresa, no qual tem pouco contato com a maioria das pessoas, esse aspecto pode levar ao isolamento e assim não colaborando de forma significativa nesse processo de transformação, pois a empresa visa a cooperação entre todas as pessoas que estão inseridas nela.

Para solucionar estes aspectos citados acima é proposto a gestão de pessoas que induza as lideranças a aumentar e enfatizar a comunicação aberta e constante dos líderes com os funcionários. Sendo assim a gestão de pessoas proporcionou o preparo deles, com ênfase na necessidade de adaptação e resultados, bem como o mapeamento das pessoas chave e do conhecimento que eles possuem, usando-os assim como fatores essenciais para a gestão de pessoas. Proporcionando assim maior comprometimento e envolvimento das lideranças no planejamento estratégico em gestão de pessoas, dando a suporte necessário para essa atuação.

Portanto os entrevistados compreendem que o momento que a empresa está, traz consigo uma série de oportunidades para todos que estão inseridos nela, destacando a interação entre as áreas para que haja uma adequação do planejamento estratégico, desta forma atendendo as necessidades do negócio. A implementação deste novo modelo de gestão busca o alinhamento às novas competências organizacionais e individuais, que estão sendo disseminadas dentro da empresa, buscando assim melhor desenvolvimento dela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo demonstrou como está sendo realizada a implementação do planejamento estratégico da empresa Cooperativa Tritícola. Mapeando e analisando o alinhamento das práticas e processos da gestão de pessoas com as estratégias do negócio, vistas pelo olhar dos entrevistados, no quais são os gerentes da empresa. Seguindo este raciocínio esta análise teve como objetivo identificar as mudanças e as opiniões das

I Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

lideranças neste processo de transformação. Identificando como as lideranças vêem os potenciais desta transformação e sugerindo práticas para que haja melhora no alinhamento desta implementação. Buscando reforçar as alianças entre a empresa e os colaboradores, vendo esse reforço como um fator valioso e positivo, estabelecendo assim uma melhor comunicação interna, auxiliando assim para que haja um desenvolvimento dos novos processos que estão sendo aplicados na empresa.

De modo geral, a empresa é estruturada e aberta a novos desafios e conceitos, mas a cultura dela permanece a mesma que é a do cooperativismo, deste modo sempre tendo bons resultados em tudo que é aplicado e recebendo com atenção novas propostas para a melhoria da mesma. Destaca-se que as oportunidades nas melhorias da gestão é a representação do atual momento em que a empresa encontra-se. Algumas particularidades foram identificadas no transcorrer deste estudo, alguns entrevistados estavam empolgados com essa nova fase da empresa outros estavam mais apreensivos, pois estavam ainda adaptando-se aos novos acontecimentos.

A quebra de paradigmas dentro da empresa foi outro fator relevante, pois há uma perspectiva de criar laços de fidelidade com os colaboradores, com projetos e ações que os motivem e assim melhorando o ambiente de trabalho. Havendo um diálogo maior entre todos, criando assim um fruto de proximidade, facilitando assim a implementação desse novo planejamento e forma amistosa.

As principais limitações foram a identificação de mais fatores significativos desta implementação, como ela está em fase inicial alguns resultados ainda não foram identificados de forma expressiva, deste modo limitando a análise desse processo. Sugere-se para estudos futuros a identificação de novos fatores que irão surgir com a partir do tempo após a conclusão desta implementação.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo; Ed. Boitempo, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Ed. 70, 2009.
- BLACK, J. S; GREGERSEN, H. B. The right way to manage experts: **Harvard Business Review**, Cambridge, 1999.
- BRABET, J. **Repenser la gestion des ressources humaines**. Paris; Ed. Economica, 1993.



Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

- CEZAR, A. M. R.; BIDO, D. S.; SAAD, Sheila Madrid. **O discurso se aplica na prática? Uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos**, Enanpad, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre; Artmed, 2010.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo; Atlas, 2008.
- _____. **Gestão por competências**. São Paulo; Gente, 2002.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares**. Tese de doutorado, Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.
- _____, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- _____. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo; Atlas 1989.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo; Atlas, 2004.
- GEPHART, R. P. From the editors: qualitative research and the academy of management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial: Construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R.S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M.C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F. M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. O trabalho e seus sentidos. Anpad, 2003. **Encontro anual da Anpad 2003**. Atibaia; Anpad, 2003.
- OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodification de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa**, Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.
- OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2012
- PAAUWE, J.; BOSELIE, P. Challenging “strategic HRM” and the relevance of the institutional setting. **Human Resource Management Journal**. Londres: v. 13, n. 3, p. 56 - 70, 2003
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SISTEMA OCB (Rio Grande do Sul). Cooperativas em destaque publicadas na Edição Especial da Revista Exame - “Melhores & Melhores Empresas do Brasil”. 2014. Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/revista_exame___maiores_e_melhores_cooperativas_\(2\).pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/revista_exame___maiores_e_melhores_cooperativas_(2).pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- STAKE, R.; DENZIN, N; LINCOLN, Y. (Eds.). **Handbook of qualitative research: Case studies**. London: Sage, 1995.

I Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

28 e 29 de agosto

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria

- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abr/jun, 2004.
- TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCICK, V. **Gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2007.
- TROOTINBS, P.; GUSTAVSEN, B.; HETHY, L. **New forms of work organization in europe**. New Brunswick, NJ. Oxford TransationPublishers, 1989.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D.; ALLEN, J. BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; NYMAN, M. **Construindo recursos humanos de fora para dentro: a transformação do RH**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2011.
- ULRICH, D.; SMALWOOD, N. **A marca da liderança**. Rio de Janeiro: Ed. Best Business, 2009.
- VASCONCELOS, I. F.G; MASCARENHAS, A. O. VASCONCELOS, F. C. Gestãodo paradox “passado *versus* futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **Rae Eletrônica**, v. 5, n. 1, jan/jun, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.