

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

PLANO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA PRÁTICA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PROFISSIONALIZANTE DE IJUÍ¹
STRATEGIC PLAN OF PEOPLE MANAGEMENT: AN ORGANIZATIONAL PRACTICE IN AN EDUCATION INSTITUTION OF IJUÍ

Fabrizio Perini Wrubleski², Maiara Dos Santos Da Silva³, Alanna Mello Mioso⁴, Camila Fernanda Kanieski Novotny⁵, Gustavo Arno Drews⁶

¹ Projeto de Iniciação Científica enquanto prática organizacional para elaboração de plano estratégico em Gestão de Pessoas.

² Aluno do Curso de Graduação em Administração da UNIJUI, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas 2-2016, f.p.wrubleski@hotmail.com

³ Aluna do Curso de Graduação em Administração da UNIJUI, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas 2-2016, maiarasilva105@hotmail.com

⁴ Aluna do Curso de Graduação em Administração da UNIJUI, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas 2-2016, alanna_mmioso@hotmail.com

⁵ Aluna do Curso de Graduação em Administração da UNIJUI, na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas 2-2016, camila_novotny@hotmail.com

⁶ Professor Mestre do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Orientador do Estudo. gadrews@unijui.edu.br

Introdução

A globalização da economia ocasionou mudanças significativas na realidade das organizações e da sociedade como um todo, onde o acesso rápido a todo tipo de informação com a explosão dos meios de comunicação digitais, com destaque para a internet através dos computadores e smartphones, fizeram com que novas culturas fossem surgindo e alguns costumes e modos de fazer tradicionais perdessem espaço.

Com relação a esse impacto, um novo desafio surgiu no horizonte das empresas, uma vez que as novas gerações de profissionais possuem valores e formas de trabalho amplamente diferentes das que já ocupavam seu espaço nas empresas, ou seja, a gestão dos conflitos intrínsecos a essas diferenças e pertinentes a cada colaborador permeiam as decisões que serão tomadas no âmbito da gestão de pessoas como forma de ampliar a produtividade e competitividade frente a um mercado de disputas cada vez mais acirradas. Pode-se complementar essa complexidade da gestão de pessoas a partir de Chiavenato (2008, p.8) quando escreve que a gestão de pessoas “*é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizados e de uma infinidade de outras variáveis importantes*”

Ainda o mesmo autor dita como objetivos essenciais da gestão de pessoas ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão, administrar e impulsionar mudanças, proporcionar à organização pessoas capacitadas, satisfeitas, motivadas, e com isto proporcionar a competitividade da organização. CHIAVENATO, 2008)

Neste cenário a vantagem competitiva pode ser gerada através da renovação das competências,

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

recursos e valores buscados pela empresa, fazendo com que a gestão de pessoas seja uma das bases estratégicas de apoio da empresa, presente em todos os setores e convergindo para um objetivo em comum.

Cabe aos Administradores que atuam nas organizações a responsabilidade pela condução dessa gestão de pessoas nesse contexto e para tal em sua formação profissional o acadêmico de Administração precisa constituir competências para exercer essas atividades quando estiver atuando na condição de Administrador, enquanto profissão regulamentada. A partir desta perspectiva, no curso de Administração da Unijui, os acadêmicos tem a oportunidade de, após estudos básicos e de fundamentos em comportamento organizacional e de gestão de pessoas, desenvolver na disciplina de Estratégias de Gestão de Pessoas, um plano estratégico de gestão de pessoas para uma organização de sua escolha. Importante destacar que a estruturação de um plano estratégico de pessoas, segundo Bohlander e Scott (2015) envolve um conjunto de procedimentos de pesquisa acerca do ambiente organizacional, para posterior análise e proposição de um plano estratégico alinhado com os objetivos organizacionais.

Caracteriza-se assim o trabalho acadêmico proposto nessa disciplina um efetivo movimento de iniciação à pesquisa aos acadêmicos. Este trabalho versa sobre a gestão estratégica de pessoas e objetiva diretamente apresentar um plano estratégico em gestão de pessoas em uma organização. Assim o estudo ora em apresentação tem por objetivo relatar e discutir resultados obtidos junto à uma instituição de ensino profissionalizante, situada no município de Ijuí, e pertencente a uma rede de franquias espalhadas pelo país. Isto veio permitir aos autores estabelecer os conceitos elencados pela teoria em uma atividade prática que possibilita relacionar os conhecimentos de sala de aula com a atividade empresarial e os desafios comumente ligados a ela.

Metodologia

Parte-se de um estudo realizado no 2º semestre de 2015 na disciplina de Estratégias em Gestão de Pessoas no Curso de Administração da Unijui. A atividade semestral consiste de, em grupo de acadêmicos, estudar concepções de planejamento estratégico de pessoas, estruturar um plano de pesquisa junto à uma organização, tratar os dados coletados, fazer a análise e estruturar um plano estratégico em gestão de pessoas. Assim o grupo constituído pelos autores deste resumo expandido, junto com o professor regente, desenvolveu os estudos teórico-conceituais com vistas a poder elaborar o plano de coleta de dados. A coleta orientou-se por um roteiro de entrevista que foi aplicado à Gerente Comercial da organização, que será identificada como "Organização Alfa" durante a análise. A partir das informações coletadas por meio de gravação da entrevista, observação *in loco* e também acessos a documentos da empresa disponibilizados pela entrevistada, analisou-se os dados de forma qualitativa, através da técnica de análise de conteúdos, sempre orientados para a prospecção de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fragilidades, elementos básicos para a formulação de estratégias.

Resultados

Constatou-se que a organização Alfa, enquanto organização franquizada, já apresenta uma completa estrutura organizacional, com políticas, referenciais estratégicos e estratégias definidos em sintonia com a franqueadora. Igualmente os processos, práticas e ações estão bem claras e definidas. Sabe-se que o plano estratégico deve estar bem alinhado a todas as áreas da empresa (CHIAVENATO, 2008). Desta forma, procurou-se desenvolver proposições a partir das estratégias

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

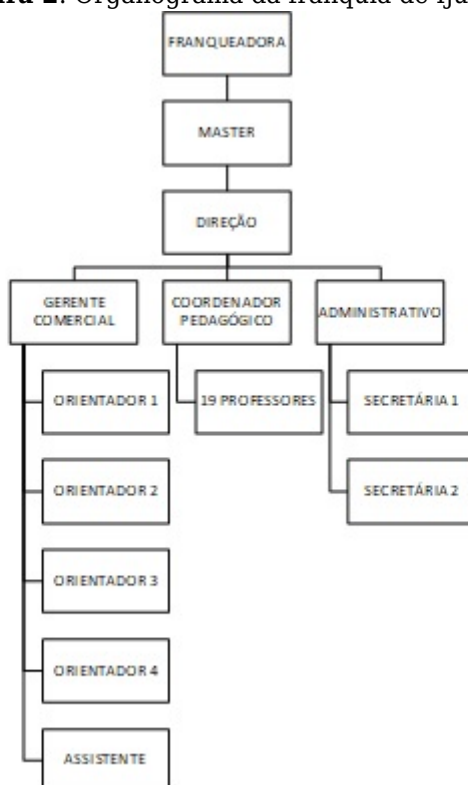
globais da rede e da filial, respeitando suas limitações e trabalhando de forma a otimizar as forças e oportunidades e minimizar as fraquezas e ameaças observadas.

O documento global elaborado consiste do diagnóstico do ambiente geral, do ambiente específico e do ambiente corporativo. Da análise destes dados se constitui a matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) para então se apresentar as estratégias de gestão de pessoas. Aqui, neste resumo expandido, opta-se em trazer uma síntese dessas ações estratégicas em diferentes aspectos.

1- Estratégias para complementação de documentos

Primeiramente, identificou-se a ausência de um organograma na filial, documento essencial para as primícias de qualquer análise e decisão a ser tomada quanto a gestão de pessoas. A partir dele, pode-se visualizar o desenho das áreas funcionais, entender a cadeia de comando, identificar os canais de comunicação e perceber como se estrutura a organização. A partir dos *insights* fornecidos pela organização, elaborou-se a seguinte sugestão de organograma:

Figura 2: Organograma da franquia de Ijuí



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

2- Estratégias para a expansão internacional

Ao propor estratégias para a expansão internacional da instituição, pretende-se cobrir a necessidade essencial de possuir profissionais fluentes nos idiomas dos países a serem atendidos, neste caso, o espanhol. Para isso, é essencial a contratação de pessoas habilitadas neste idioma e

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

com experiência em relações e comércio internacional, conhecedores dos costumes e da legislação destes países. Assim, é preciso criar um perfil com pelo menos tais características, a fim de otimizar o processo de agregar, para recrutar e selecionar os candidatos. Deve-se pensar detalhadamente como os demais processos serão aplicados nas possíveis novas filiais internacionais, uma vez que diversas outras variáveis dos diversos ambientes terão influência sobre a empresa. Por isso, a importância de estabelecer um perfil capacitado com conhecimento e atitudes empreendedoras, condizentes com a filosofia da Organização Alfa, para adentrar neste novo mercado com sucesso.

A escola também pode oferecer curso do idioma espanhol, além do inglês que já oferece. Assim, além de possuir um novo produto, a escola também consegue agregar conhecimento aos seus atuais colaboradores, uma vez que estes podem realizar os cursos oferecidos pela rede gratuitamente, a escola conseguiria capacitá-los no idioma de forma gradual.

Da mesma forma, a rede pode explorar a tendência do interesse por cursos de comércio internacional e oferecer cursos profissionalizantes nesta área, uma vez que geralmente tais cursos são oferecidos no ensino superior. Mais uma vez, a franquia precisaria constituir um novo produto, mas ao fazê-lo estaria posicionando-se em direção ao seu mercado alvo.

3- Estratégias para o aumento do faturamento

É complexo estabelecer estratégias de gestão de pessoas que direcionem a filial de Ijuí para atingir seu primeiro objetivo de faturar cerca de R\$ 100.000,00. Aqui, entende-se como a principal estratégia a preocupação por parte dos gestores de entenderem as necessidades e desejos de seus colaboradores, ao criar um ambiente agradável e instigante que proporcione comprometimento da parte deles, de forma que trabalhem visando o atingimento do objetivo da empresa. A principal forma de cativar os colaboradores neste sentido é a concessão de benefícios e incentivos que tornem a permanência na organização atrativa. Assim, sugere-se estudar a possibilidade de conceder mais benefícios além do que os colaboradores possuem.

Outra estratégia para aumentar o faturamento é de alinhar-se com o novo jeito de pensar das pessoas, com as novas necessidades, com a instantaneidade dos acontecimentos e criar cursos rápidos ou intensivos, vendidos à vista por um preço diferenciado, diminuindo o risco de inadimplência e desistência.

O setor comercial também pode aumentar a carteira de clientes, pois é esse cadastro que oferece matéria prima para executar o marketing diário, através das diversas ferramentas de comunicação, conseguir matrículas todos os dias.

4- Estratégias para ampliação do espaço físico

A ampliação do espaço físico, seja pela abertura de outra escola ou mudança na localização, será necessária em virtude do aumento do faturamento e terá como consequência o oferecimento de novos cursos, que, por sua vez, exigirão novos professores.

A Organização Alfa tem sua marca própria, sua própria editora portando um padrão nacional na qualidade de seus materiais e também sua própria linha de cosméticos para suas aulas nas áreas de beleza. A partir disto, a franquia almeja futuramente abrir um ponto de venda destes produtos. Para isso, a franquia precisará recrutar e selecionar novos colaboradores, pensando-se na estrutura básica de uma loja, terá os cargos de gerente, caixa e vendedores.

Evento: XXV Seminário de Iniciação Científica

Conclusões

A elaboração deste plano estratégico de gestão de pessoas teve como objetivo principal a prática da atividade de observação e consultoria na realidade dos processos que acontecem dentro de uma organização.

A Organização Alfa, apesar de nova na cidade, encontra-se em um momento de excelentes oportunidades de negócio, com um mercado aquecido na sua área. Esta realidade proporciona a aspiração pelo aumento da estrutura física, aumento do faturamento e a expansão internacional da rede de franquias.

A análise possibilitou identificar diversas ameaças, oportunidades, forças e fraquezas. A escola possui como pontos fortes sua localização, o *know-how* da franqueadora e seus gestores formados em suas áreas. Em contrapartida, demonstrou ter como pontos fracos a estrutura física que está se tornando pequena para a quantidade de alunos que pretende atender, pouca flexibilidade em preços e planos de aula, pouca flexibilidade nos processos e práticas, ausência de organograma e ausência de metas e prazos. Já as oportunidades observadas foram a tendência na busca por cursos profissionalizantes, o ramo de mercado aquecido, a internacionalização da rede e a possibilidade de formação de professores. Por outro lado, observou-se como ameaças a mão de obra docente escassa e a concorrência desleal, imposta por cursos inferiores.

A partir destas informações e considerando os referenciais estratégicos e objetivos da organização, pensou-se em estratégias que norteassem a organização para atingir o mercado internacional, partindo da elaboração de um breve perfil com características necessárias aos colaboradores que se relacionarão com os outros países.

Dentro de um contexto mais provável e aplicável a curto prazo, surgem as estratégias mais específicas ao ambiente interno da organização. Partindo da elaboração do organograma, que complementa toda a documentação bem organizada da empresa e passando por previsões de adaptação necessária ao crescimento, expansão e utilização de uma estrutura física maior.

Identificou-se como limitação do estudo a subjetividade das relações entre os ambientes e sua influência na área de pessoas. A falta de itens estruturados que compõem um plano estratégico também dificultou o trabalho.

Sugere-se a organização realizar novos estudos quanto a localização, para identificar um ponto melhor para a expansão da escola na cidade bem como uma pesquisa de mercado para verificar o interesse do público por outros cursos de idiomas e de relações e comércio internacional.

Palavras-chave: franquia; gestão de pessoas; plano estratégico; pessoas; organizações.

Key-words: franchise; people management; strategic plan; people; organizations.

Referências Bibliográficas

Bohlander, G.W e Scott A.S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015
Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.