



GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO ESTRATÉGICA: A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES – O CASO BRASIL KIRIN

Andréia F. Galvão Brilhante¹

Benedita A. Jesus Marinho

Ronaldo da Silva Santos

Orientador Prof. Me. Marcos Fernandez Nardi²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo descrever como é possível desenvolver e monitorar pessoas para o desenvolvimento e aperfeiçoar os processos de aprendizagem organizacional, levando-se em conta as realidades sociais e culturais dos contextos organizacionais e o desafio de articular estratégias e competências gerenciais que institui processos formais e informais de aprendizagem, também se propõe a analisar as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências gerenciais, verificando como ocorre a aprendizagem. Além de relacionar todas as técnicas nele descritas a companhia Brasil Kirin, estudada através do fluxo de informações divulgadas por ela, formando um estudo de caso.

PALAVRAS CHAVE: Gestão de Pessoas, Aprendizagem Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em um mundo globalizado e competitivo, onde constantemente as companhias são forçadas a desenvolverem estratégias para que consigam diferenciação e destaque no mercado em que atuam, assim, devem desenvolver a própria capacidade de produção e gestão para suas próprias mudanças que

¹ Discentes do curso de Tecnologia de Recursos Humanos – EAD/ Universidade Metropolitana de Santos

² Orientador e docente do curso de tecnologia de Recursos Humanos – EAD/Universidade Metropolitana de Santos



lhes direcione rumo aos resultados desejados. Experiências passadas têm ajudado as organizações a desenvolverem melhores estratégias para o desenvolvimento humano.

Senge (2010) descreve a origem do termo *learning*, que em tradução literal seria aprendendo, como sendo uma derivação do indo-europeu "leis", ainda com o significado de trilha, essa relação descreve como o aprender para as organizações como a melhoria de sua capacidade utilizando-se das experiências adquiridas a se manterem na trilha previamente definida.

Em referencia às organizações que possuem características de aprendizagem, Senge (2010) afirma a capacidade dessas companhias em de flexibilizarem, adaptarem e tornarem-se mais competitivas proporcionalmente a sua capacidade de aprenderem rápido que os seus concorrentes.

Seguindo essas premissas, as companhias que seguirem a ideia de crescimento através da sua capacidade de aprenderem possuem a conotação de locais criados para que as pessoas possam ampliar as suas capacidades de gerarem os resultados a elas definido, utilizando-se de modelos mentais, sustentados através do aprendizado coletivo, onde as empresas aprendem, aprendendo de forma grupal.

Vários outros teóricos propõem diversas definições relacionadas à capacidade de aprenderem organizacionalmente, onde na maioria dessas afirmações os autores associam a capacidade de aprender com a melhoria contínua.

Para que seja possível o desenvolvimento pessoal há a necessidade de aplicarem-se treinamento que visem seu desenvolvimento e conseqüentemente as organizações, e essas necessitam dispor-se de pessoas cujas competências e motivação a produção e nem sempre é tão fácil escolher o momento a que se devem treinar seus colaboradores, se na entrada desses onde ainda não se podem constatar suas competências, ou se àquelas em que essas já tenham verificados.

O objetivo deste artigo é mostrar como o treinamento e o desenvolvimento organizacional, seus principais conceitos e indicações sobre as etapas dos processos, podem modificar pessoas e a organização que ele faz parte. É pretendido ainda, mostrar



a importância da educação continuada e dos estudos dentro dos processos de treinamento desenvolvimento, como fator preponderante para que as companhias se mantenham no mercado, através de seu crescimento.

A Gestão Estratégica das organizações tem sido tema bastante explorado nos últimos anos, onde diversas são as ferramentas aplicadas a entender as mudanças ocorridas nos segmentos onde as corporações estão inseridas, para tentar equalizar sua atuação em um ambiente cada vez mais instável e volátil. Engloba conceitos provenientes da TI, de RH entre outras e esta associado aos conceitos de Mapeamento e Gestão de Competências e Compartilhamento de Conhecimento entre outros.

O conhecimento assume a forma de base para a ordenação das coisas no ambiente de trabalho, para tanto, faz-se necessária a participação dos seres humanos que compõem as organizações, utilizando-se de suas características aplicáveis como a sua criatividade, por exemplo, além de sua predisposição a aprender e suas motivações para isso.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Dutra (2002, p. 209), descreve “a preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos. Um na modernização do sistema de gestão das pessoas e outro no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si próprias”.

Segundo Tarapanoff *et al* (2012), a capacidade de aprendizado de uma organização, esta atrelado a possibilidade de que essa, esteja apta a controlar-se em relação a seu comportamento, esse focado em seus objetivos traçados, habilitando-se a analisar suas informações internas, assim como as oriundas do ambiente organizacional



e assim, adaptarem-se as mudanças ocorridas em seu ambiente sócio-político-econômico.

Desta feita, a autora ainda ressalta que existe a necessidade do engajamento de todos aqueles envolvidos no processo produtivo, assim como àqueles que atuam como desenvolvedores de novos negócios, assim como suas ações no que tange o atingimento das metas dessa. O desenvolvimento organizacional pode ser entendido como:

Um esforço educacional muito complexo destinado a mudar as atitudes, os comportamentos e a estrutura da organização de tal maneira que esta possa se adaptar melhor a novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo nas economias globalizadas (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 157).

Ainda é visto como um conjunto de métodos e processos que tem por finalidade a possibilidade da companhia criar mecanismos de transmissão de habilidades necessárias para todos os envolvidos, tanto iniciantes ou já atuantes para que todos venham a possuir gabarito teórico que os leve a desempenhar as atividades a eles atribuída (DESSLER, 2003).

Hall (apud CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 154) complementa este conceito como: “[...] processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Para Jucá (2014), o simples ato inadequado da comunicação na organização pode ser a fonte de diversos conflitos internos na organização que prejudicam diretamente na qualidade e no andamento da produção.

A comunicação está diretamente ligada com a evolução humana, tendo em vista que não existe o convívio entre membros de um grupo sem a comunicação, pois cria a interligação e fortalecimento dos laços de relacionamento. Em poucas palavras a comunicação é a transferência de um saber, o compartilhamento de uma vivência e a compreensão de um conhecimento.



1.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Conforme Bethlem (1998) é a força motriz para a ativação da gestão empresarial, ou em outras palavras a união de atitudes e componentes necessários para que a companhia em seu modelo de gestão mantenha-se no mercado a qual está inserida, adaptando-se e adequando sua realidade para que possa competir junto a seus concorrentes.

Segundo Serra e Torres (2004, p. 5) corroboram definindo estratégia empresarial como:

O conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Dessa maneira, pode-se analisar este “conjunto de meios” como o processo de tentar livrar-se de todas as condições que possam ser negativos a sua perpetuidade no mercado, visando à tentativa de eliminação de qualquer impedimento para que alcance seu objetivo.

Para Junior *et al* (2008), após analisar as definições dos autores, pode-se identificar seis níveis chave para o processo de mudança, cuja função principal é diminuir os pontos de resistência que podem ser criados no ambiente:

- a) Desenvolvimento da equipe do projeto;
- b) Mudança da Cultura Organizacional;
- c) Comunicação;
- d) Modelagem de Competências;
- e) Educação e Treinamento;
- f) Gestão do Conhecimento.



Desta feita, analisar-se-ão isoladamente cada ponto verificado afim de conceitua-los e defini-los de maneira mais eficaz.

1.2.1 DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO PROJETO

Robbins (2009) define e conceitua a importância das equipes para as organizações, demonstrando que o trabalho em equipe demonstra grande maturidade e desempenho satisfatório para arcar com as atividades a que são solicitadas e consequentemente atingir as metas da corporação.

Robbins (2003, p. 469) define ainda que “a formação de equipes é a atividade grupal de grande interação para aumentar a confiança e sinceridade entre os membros da equipe”, com isso pode-se perceber que as equipes são fundamentais no processo, pois será o apoio necessário à gestão para que o processo seja bem sucedido.

Corroborando com a ideia (FISHER, 2004, p. 157) descreve que “há uma ampla utilização de diferentes técnicas participativas com o objetivo de construir parâmetros e indicadores, definir papéis e internalizar a metodologia de modelagem da concepção”.

Junior *et al* (2008) descreve que a capacitação das equipes nos métodos a serem aplicados, assim como municiá-las do ferramental necessário são de suma importância para que essas desenvolvam seus papéis com da forma mais otimizada possível em relação ao que lhes é solicitado.

Tão importante quanto prepara-las, segundo os autores, é a gestão dos possíveis conflitos e os impactos que esses possam gerar no ambiente; a motivação e incentivo a execução das tarefas e qualidade de vida funcional e a definição correta dos papéis individuais dos colaboradores dentro do grupo.



1.2.2 MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Junior *et al* (2008, p. 6) acerca da Cultura Organizacional:

[...] é a identidade da empresa e está sempre em evolução, sofrendo influência não só das culturas e experiências individuais de novos empregados, mas, também, das mudanças da sociedade, dos fornecedores, dos clientes e demais públicos de interesse (stakeholders). Essas “pequenas” mudanças são normais e observáveis em todas as empresas, porém, as grandes modificações na Cultura Organizacional, aquelas em que os dirigentes têm papel principal e que podem gerar um diferencial competitivo, são de complexa implantação. Essas mudanças, na qual valores, crenças e premissas são questionados e modificados, são chamadas por Robert Quinn de ‘mudanças profundas’ e exemplificadas na prática por diversos processos, como a Reengenharia, Downsizing e Empowerment.

Entretanto para Robbins (2005) a cultura organizacional é o conjunto de valores que é disseminado pelas pessoas envolvidas no processo empresarial que definem a personalidade da companhia, em outras palavras, é o quesito que individualiza as organizações, tornando-as únicas e a diferenciando-as das demais companhias.

O autor ainda descreve que trata-se do conjunto de características valorizadas pela companhia, ou ainda a maneira como os colaboradores percebem a as características da empresa a que atuam, mesmo não concordando em algumas situações, são os pilares de percepção desses em relação ao meio que atuam.

1.2.3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Para Matos (2009), a tanto no âmbito social como empresarial a comunicação é vista como o mais importante mecanismo de integração, responsável tanto pela resolução de conflitos como sua criação, além de ser preponderante para os processos de colaboração intra-organização, como no processo de gerar a competição entre seus

membros, entretanto o autor salienta que, via de regra, a comunicação possui um caráter mais agregador que o contrário.

Para Junior *et al* (2008) além dos conceitos de comunicação existe a preocupação de que no caso de implantação de um projeto estratégico que envolva equipes de trabalho, a clareza, precisão e transparência são fundamentais para o sucesso do mesmo.

Para tanto, os autores destacam a necessidade de previamente elencar a definição de papéis de cada ator, assim como verificar seu grau de responsabilidade dentro do processo de comunicação e posteriormente adequar essa comunicação não apenas aos envolvidos diretamente, mas a toda a equipe.

Além do exposto, ainda existe a necessidade de definição de termos como: Canais, prazos, mecanismos de retorno, tais fatos podem garantir o entendimento e compreensão de todos os envolvidos.

1.2.4 MODELAGEM DE COMPETÊNCIAS

Gramigna (2002) descreve as competências como o conhecimento individualizado que cada ator do processo possui para desenvolvimento de suas atividades e essas são necessárias para a adequação desse no todo.

Quadro 1 – Forças Restritivas e Gestão Integrada de Recursos Humanos

FUNÇÃO: CAPACITAÇÃO	
ÁREA: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	
Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
<p>Oferta de listas de cursos e seminários, resultantes de levantamento de necessidades de treinamento.</p> <p>Processo de levantamento de necessidades de treinamento com base na decisão unilateral e na soma de desejos dos gerentes.</p> <p>Programas de treinamento elaborados pela área de Recursos Humanos, sem a participação da área-cliente.</p> <p>Eventos extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo ou função (planejamento para todos os gerentes, relacionamento interpessoal para todas as equipes, atendimento para todas as secretárias).</p>	<p>Incremento dos projetos de identificação de talentos, favorecendo o rastreamento e registro de colaboradores em potencial e a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências.</p> <p>Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas bases de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de feedback, entre outros).</p> <p>Participação e influência da área-cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento.</p>

Fonte: Gramigna (2002, p. 7)



Dessa maneira a correta adequação das competências para cada papel a ser desempenhado no processo e assim possuir a capacidade de suporte da implementação do projeto estratégico, otimizando suas funcionalidades e favorecendo o sucesso desse.

2.2.5 EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

Segundo Robbins (2003) quando os colaboradores se sentem envolvidos no processo de mudanças, por tendência, tornam-se menos resistentes aceitando melhor o processo e facilitando sua implementação, sendo assim torna-se de suma importância a capacidade da organização através de seus “educadores” transformar esses colaboradores em peças do sistema.

Junior et al (2008, p. 8) descrevem:

Ao identificar e planejar as atividades de treinamento de todos os profissionais envolvidos no projeto e usuários finais está dando a chance ao colaborador de participar efetivamente da mudança organizacional e, assim, sentir-se importante no decorrer do processo. Deve-se criar um catálogo de cursos para a equipe do projeto e usuários finais, identificar os treinados, definir os modelos de treinamento, assim como os padrões e os modelos para a geração dos materiais de treinamento, identificar, negociar e formar os multiplicadores, definir os ambientes de treinamento, certificar para a entrada em produção e montagem da estrutura de *helpdesk*.

Pode-se analisar que o processo de educação e treinamento intra-empresa é a chave para seu crescimento, haja vista que esse, transforma e fornece ao ator do processo o crescimento de sua estima, dando-lhe a importância de sua atuação, dessa maneira automaticamente aumentando seu desempenho.



2.2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Chiavenato (2009, p. 123) a gestão do conhecimento refere-se a:

[...] criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar conhecimento dentro da organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas.

Junior *et al* (2008, p. 8) descreve ainda:

Na nova era da Sociedade do Conhecimento o fator mais importante para a sobrevivência de uma organização será capturar e preservar o bem mais precioso: O capital intelectual. Além de todos os cuidados para manter este precioso bem dentro da estrutura organizacional é preciso identificar, capturar, armazenar e transferir o conhecimento gerado pelo projeto, tornando-o disponível para a equipe, os usuários, a liderança e a própria organização como um todo.

Segundo o exposto, pode-se concluir que a gestão do conhecimento trata-se de uma rede de ampla divulgação e disseminação dos conhecimentos adquiridos entre todos os membros da organização, fazendo com que esse se motivem a por si só, repassarem o que aprenderam no decorrer de sua vida profissional, tornando-se mentores de outros colaboradores que futuramente farão o mesmo.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Para se manter em vantagem no atual mercado competitivo, não é necessário somente pensar em estratégias e princípios de liderança ou no custo total. A idéia hoje nas organizações de sucesso é a constante perpetuação do capital e a participação da área de Gestão de pessoas que tem vital importância nos negócios. Como o próprio



nome diz, a gestão estratégica de Recursos Humanos é um programa, pois será continuado em sua essência.

A gestão estratégica de RH não pode ser pontual e nem temporal. Consiste em alinhar com a estratégia da empresa, definir competências organizacionais de cada função e dos colaboradores. Ainda assim deve servir de base para o treinamento e desenvolvimento para auxiliar na decisão de contratação, capacitação, e retenção de talentos.

Ao final terá que fazer novamente outro diagnóstico a fim de medir os resultados obtidos para se for o caso rever os processos que porventura deram errados e manter os processos positivos para continua gestão.

Sistema de informação de acordo com Laudon e Laudon (2010) é como um conjunto de componentes inter-relacionados que completa (ou recupera), processa, armazena e distribui informações para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização. Um Sistema de Informação possui três funções básicas: Entrada, processamento e saída.

2 ANÁLISE E DISCUSSÕES: ESTUDO DE CASO PRÁTICAS APLICADAS NA EMPRESA BRASIL KIRIN

2.1 A EMPRESA

A empresa escolhida para dar segmento ao projeto é Brasil Kirin, uma das maiores fabricantes de bebidas do Brasil. Com um vasto portfólio de produtos, entre cervejas, refrigerantes, sucos, energéticos e águas, a empresa possui 13 unidades fabris em 11 estados do país e tem uma capacidade de produção de 5,5 bilhões de litros por ano. Em 1939 iniciava suas atividades na cidade de Itu, interior do estado de São Paulo. Em 1989 foi lançada a



primeira cerveja produzida pela Brasil Kirin, à famosa Schincariol, daí por diante a expansão da Brasil Kirin foi ganhando territórios, e conseqüentemente conquistando novos públicos.

Em 2003, foi lançada a Nova Schin, em substituição a Pilsen Schincariol. No mesmo ano, são lançados no mercado os refrigerantes Schin Tonica e Schin Citrus. A empresa cresce a cada dia mais com a expansão de mais três unidades no Brasil, sendo uma em Goiás, uma em Pernambuco e Manaus. Em Novembro de 2012 foi lançada a nova marca da empresa. O nome Brasil Kirin foi lançado para o mercado, no ano seguinte foi lançado a Itubaina Retrô.

A Brasil Kirin tem como segmentos ser uma empresa de bebidas, sendo parte delas de teor alcoólico, como as cervejas e a outra parte de teor não alcoólico, como os refrigerantes e água mineral.

- **Missão:** Marcas de valor e rentáveis, distribuição de presença e execução eficaz e pessoas engajadas com resultados superiores.
- **Visão:** Sempre procura inovar no ramo de bebidas satisfazendo o consumidor com alegria.
- **Valores:** Pessoas: compromisso e orgulho de ser Brasil Kirin e preparadas.
- **Serviços:** Foco do consumidor / cliente, construção de parcerias e excelência na execução.
- **Resultados:** Um bom reconhecimento de uma empresa de sucesso.

Segundo descrito nos canais de comunicação da empresa o colaborador da Brasil Kirin deve possuir o ímpeto de progressão em sua carreira e tornar-se receptivo a aprendizado constante.



2.2 DESENVOLVIMENTO PESSOAL NA BRASIL KIRIN

Conforme descrito em <https://www.brasilkirin.com.br/o-que-e-trabalhar-na-brasil-kirin>, acessado em 10/11/2015:

carreira está baseada no respeito, na valorização das pessoas e suas entregas que contribuem com a evolução da empresa, estimularam um ambiente saudável, informal e favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional. O mérito de um trabalho deve ser reconhecido pelas atitudes alinhadas aos valores, por idéias inovadoras e pela entrega de resultados superiores.

Demonstrando a preocupação da companhia com a evolução de seus colaboradores, possibilitando assim que a companhia seja alavancada por esse crescimento coletivo.

A companhia ainda afirma que o investimento em aprendizado e a autonomia que é dada aos colaboradores é um dos pilares para a competitividade da companhia e a solidez da companhia no mercado, promovendo assim a inovação gerada pela inserção de novas ideias no ambiente.

A companhia ainda afirma que o investimento nos colaboradores é constante desde seu ingresso na mesma, onde novos desafios são constantemente atribuídos e através de sua desenvoltura em sua realização os líderes avaliam e retornam através de mecanismos de *feedback* regulares, propiciando o crescimento desse colaborador, pessoalmente e profissionalmente.

Os funcionários são incentivados a adquirir desenvolvimento e aprimoramento constante em suas carreiras. A área de DHO Educação Corporativa é responsável por direcionar a estratégia de educação e pela criação de programas de treinamentos para capacitar o público em questão. Além disso, os funcionários são estimulados a buscarem o seu auto desenvolvimento, este complementar ao oferecido internamente.

O Programa de Estágio: A empresa Brasil Kirin cria oportunidades a todos aqueles que desejam crescimento profissional, de modo objetivo dão oportunidades de aplicar seus conhecimentos na prática, o que prepara o colaborador para desafios futuros dentro da



própria empresa. As vagas que são destinadas a este programa de estágio são cuidadosamente selecionadas e analisadas pelos líderes, que antecipadamente identificam as demandas e desafios de cada negócio, sendo o objetivo final o crescimento da empresa e a formação de jovens talentos.

Outro Programa que destaca esta grande empresa é o **Programa de Trainee**, que busca o desenvolvimento de jovens com potencial para contribuir com a estratégia da empresa, os quais participarão de um processo estruturado. Este programa já formou mais de 300 trainees desde o ano de 1998 e muitos deles ainda são colaboradores da empresa o que contribuiu com a queda de rotatividade e deu a eles a oportunidade de ocuparem cargos de lideranças e desenvolvimento de novas carreiras.

2.3 TREINAMENTO E MONITORAÇÃO

Com grande interesse na estratégia de transformação e crescimento da empresa Brasil Kirin, programa de trainee faz a seleção e desenvolvimento desses jovens, alinhado com a cultura desejada além do desenvolvimento das competências seleção e desenvolvimento das competências de gestão de negócio, pessoas, inovação e visão de mercado, a oportunidade de vivenciar as áreas de negócios e mercado, o que proporcionará experiências que propiciem uma visão sistêmica.

Abre-se essas oportunidades de vagas de trainee todo ano, depois de os líderes de cada área identificarem as demandas e desafios pertinentes ao crescimento da empresa e formação de novos trainees. Como é sabido por todos, esses programas de trainees são demorados, mas os trainees aprovados pela empresa Brasil Kirin sentem muita satisfação de integrarem a equipe de colaboradores e estes passam por um programa de desenvolvimento, que são divididos em duas fases, a primeira fase denominada “Abra a Cabeça”, que visa à construção de sonhos, de relacionamentos e de um time com visões compartilhadas.



Este processo integrado visa que estes trainees venham a obter o conhecimento de todas as áreas da empresa, inclusive fazendo viagens para visitar algumas das estruturas que existem no Brasil e no exterior, o que faz com que suas habilidades e atitudes específicas fiquem claras na formação das competências técnicas e comportamentais. A segunda fase recebe o nome de “Abra Caminho” nesta fase os trainees experimentam os desafios nas localidades e áreas corporativas, participam de um programa chamado job rotation cujo objetivo é estruturar e desenvolver um projeto que será avaliado e o selecionado receberá um prêmio que com certeza fará diferença na vida pessoal e profissional deste trainee.

A Brasil Kirin possui um ambiente, ou seja, um departamento próprio para desenvolvimento de pessoas que eles chamam de academia, esse departamento é quem guia as estratégias de aprendizado para desenvolver os colaboradores e também todos os envolvidos, participa da criação de programas de ensino junto os departamentos envolvidos no negocio tendo como missão a implantação moldada de uma administração do saber e um aprendizado global e sustentável.

A academia possui ainda um ambiente único na internet com diversas soluções para o desenvolvimento dos colaboradores, os interessados podem acessar livremente e fazer suas opções de aprendizado, tudo isso contando com o apoio total dos instrutores da academia de talentos da organização, que em 2013 foi o ano de maior frequência na participação de colaboradores e revendedores chegando a quase um milhão de horas de treinamento executadas por mais de oitocentas mil pessoas.

A academia atua trilhando o aprendizado possuindo varias etapas destinadas a novos colaboradores, ou aqueles que querem aumentar seu conhecimento em sua área de atuação, para aqueles que se sentem que existe a necessidade de atualização das leis ou para atender aos próprios projetos do seu departamento.

Uma das prioridades na Brasil Kirin é o plano de estratégias para alcançar uma sustentabilidade eficaz na organização, a ideia é inserir a consistência do plano com todos os envolvidos com a empresa, o tema material é focado com importância estratégica, tendo o cuidado com a água, as embalagens e o consumo de bebidas



alcoólica com a extrema moderação, assumindo assim parte da responsabilidade social no âmbito de dependência alcoólica e o consumo de bebidas no volante, conscientizando a população que álcool e trânsito não combinam, favorecendo a execução da lei seca no Brasil.

Em tudo isso se procura firmar sua responsabilidade e comprometimento na ideia de inovar e crescer sustentavelmente e na contribuição e na invenção da compensação disseminada.

O alto escalão da gestão ambiental em 2013 consolidou estrategicamente voltando-se ao plano sustentável da Brasil Kirin, assim a sustentabilidade e o aumento de estratégias tornaram a ser comandados em conjunto na organização.

A forma de tratar a água é primordial em uma empresa de bebidas e tem que ser tratado estrategicamente, além de consumir, tratar e reutilizar através da prevenção assim como a biodiversidade ao redor de todas as unidades que também fazem parte da estratégia aplicada na organização.

A redução do consumo de energia na Brasil Kirin entra como meta para a diminuição do uso durante todo o ano, a cada mês de acordo com os indicadores criados para o acompanhamento do consumo de energia é levado direto ao alto escalão da empresa e repercute o resultado diretamente no desempenho local da coordenação do processo de produção, em 2014 foi o ano em que mais se reduziu o uso de energia devido as novas tecnologias melhoradas nas ações com a redução do processo produtivo.

O processo de reciclar embalagens desde o mês de agosto de 2014 vem sendo utilizado para o envasamento do Schin Refrigerante que é com embalagens 100% recicladas. A estimativa para o ano de 2015 era de que todos os refrigerantes Schin de dois litros sejam utilizados em embalagens recicladas, dando o destino correto a estas embalagens a empresa faz investimentos com parceiros como ONGs e cooperativas que reciclam coletando e separando as sobras sólidas de resíduos.



A Brasil Kirin é um exemplo de uma empresa com visão de futuro, valorizando o capital intelectual que é a sua maior importância, valorizando também o meio ambiente promovendo um futuro melhor às próximas gerações. Considerando tudo isso não seria necessário dizer que o lucro é consequência de todos os processos implantados na empresa.

CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O simples ato de desenvolver e monitorar pessoas em uma organização tem início desde o recrutamento e seleção do candidato que se enquadra perfeitamente no perfil da vaga a ser preenchida na organização, a área de Recursos Humanos que deve estar sempre bem preparada para exercer a função de enquadramento de pessoas em sua devida área, é a base para treinamento e desenvolvimento e para auxiliar na capacitação e na retenção de talentos.

Treinar pessoas é parte de um conjunto de métodos utilizados para transferir aos treinados, novas e antigas habilidades que são necessárias para desempenhar bem qualquer trabalho. Em toda e qualquer organização um item indispensável é a boa comunicação, pois sem ela será o início de diversos conflitos internos, a comunicação é a transferência de um saber, um compartilhamento de uma vivência e uma organização tem que utilizar para que alcance seus objetivos.

A utilização de sistemas de informação é indispensável, pois são ferramentas que auxiliam completando, recuperando, processando, armazenando e distribuindo informações no suporte das tomadas de decisões. Valorizar pessoas, promover um comportamento respeitável, estimular um ambiente saudável e favorável ao desenvolvimento das pessoas.

O objetivo deste trabalho foi mostrar como agregar valores em uma empresa pode mudar toda a sua estrutura, como no caso da empresa Brasil Kirin, que com



métodos inovadores de trabalho e mudanças no jeito de gerir seus negócios transformou-se em uma empresa de reconhecimento internacional.

Um fator importante que, pode ser contado como pilar da empresa é o desenvolvimento e monitoramento dos colaboradores, o que facilita a aprendizagem da história e da cultura desta grande corporação. Incluindo em sua grade de desenvolvimentos o programa de trainee que é um dos maiores sucessos e diferencial em toda a sua história desde a sua fundação.

Durante o curso de gestão de pessoas adquirimos o conhecimento, o saber fazer, desenvolvemos competências, a formação de talentos, aprendemos a controlar e promover um bom comportamento organizacional, assim como também sabemos que trabalhar em equipe é fundamental e negociar fortemente quando na ocorrência de conflitos dentro dos grupos, e finalmente sabemos que uma organização de sucesso trabalha em prol do desenvolvimento sustentável preocupando-se com o meio ambiente e com o futuro das novas gerações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2007.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BETHLEM, A. de S. "**Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**." São Paulo: Atlas (1998): 3.

CARVALHO, Antônio V. de. Nascimento, Luiz P. do. **Administração de Recursos Humanos (vol. I)**. São Paulo: Pioneira, 1997

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7ª Ed. Rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.



DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. 210 p

FISCHER, Rosa et al. **“As pessoas na Organização”**. São Paulo: Gente, 2. Edição, 2002.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002

JUCÁ, Fernando. **Expertise em aprender: Conheça o segredo dos melhores profissionais**. Campinas, S.P.: Papyrus 7 Mares, 2014.

JUNIOR, Edval D.; Mateus, Jaqueline; Souto, Sandra. **Mudança Organizacional: Técnicas Empregadas para Minimizar Impactos e Gerar Comprometimento**. Revista CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO Ano 1, Vol. 1, nº 02 Jul – Dez/2008

MATOS, Gustavo G. de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2.ed. Rev. e Ampl. Barueri, SP: Manole, 2009

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **“Administração: Mudanças e Perspectivas”**. São Paulo: Editora Savaiva, 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

_____. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural, 2002. 443 p.

_____. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000. 592 p.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural. 1990.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Aprendizado Organizacional: Fundamentos e abordagens multidisciplinares, volume 1**. Curitiba: Intersaberes, 2012

Brasil Kirin. Disponível em <<https://www.brasilkirin.com.br/gestao-ambiental>> acesso em 10 de Nov. 2015



Brasil Kirin. Disponível em <<https://www.brasilkirin.com.br/investimento-social>> acesso em 10 de nov. 2015

Brasil Kirin. Disponível em < <https://www.brasilkirin.com.br/o-que-e-trabalhar-na-brasil-kirin>> acesso em 10 de nov. 2015

Brasil Kirin. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=ymRb1ecy7TM>> acesso em 11 de nov. 2015

Brasil kirin. Disponível em <<https://www.brasilkirin.com.br/academia-brasil-kirin-2>> acesso em 12 de nov. 2015

Brasil Kirin. Disponível em <<https://www.brasilkirin.com.br/desenvolvimento>> acesso em 12 de Nov. 2015

Marcos Fernandez Nardi

Graduado em Administração com ênfase em Logística e Transporte pela Universidade Metropolitana de Santos. Professor da Universidade Metropolitana de Santos e Consultor. Atua nos seguintes temas: portos, fidelização, transporte marítimo, marketing de relacionamento e planejamento urbano.

Para citar este trabalho:

BRILHANTE, Andréia F. Galvão; **MARINHO**, Benedita A. Jesus; **SANTOS**, Ronaldo da Silva; **NARDI**, Marcos Fernandez. **GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO ESTRATÉGICA: A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DESENVOLVIMENTOS NAS ORGANIZAÇÕES – O CASO BRASIL KIRIN**. Revista Aten@ . Vol1 – Número 0 – JUL.2016. Disponível em:

<http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>