

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA DAS
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO SEGMENTO VAREJISTA**

ALANA LAIS DE SOUZA NUNES

MARIANA
2019

ALANA LAIS DE SOUZA NUNES

**BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA DAS
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO SEGMENTO VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade Federal de Ouro Preto como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Harrison Bachion Ceribeli

Mariana
2019

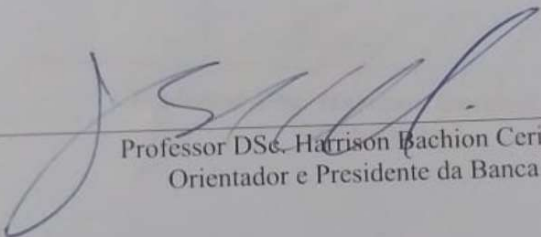
FICHA DE APROVAÇÃO

ALANA LAIS DE SOUZA NUNES

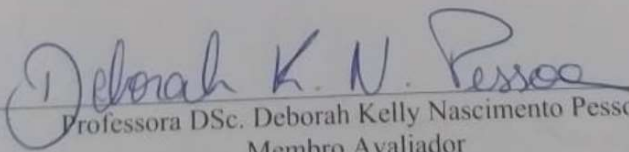
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli

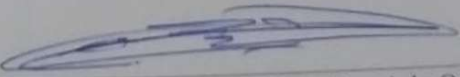
COMISSÃO EXAMINADORA



Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador e Presidente da Banca



Professora DSc. Deborah Kelly Nascimento Pessoa
Membro Avaliador



Professor DSc. Raoni de Oliveira Inácio
Membro Avaliador

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha mãe e minha família, pelo apoio incondicional e por serem minha maior torcida.

Aos amigos de longa data, e amigos que a Administração me apresentou, por entenderem minha ausência e tolerarem as reclamações durante a caminhada.

Aos meus psicólogos e terapeutas por me ajudarem a não desistir de mim.

À comunidade da UFOP por todos os ensinamentos e pela capacitação, em especial ao meu orientador e maior exemplo profissional, aquele que fez com que eu descobrisse na Gestão de Pessoas a minha maior paixão de todo o curso: Prof. Dr. Bachion Ceribeli; obrigada pelos exemplos, profissionalismo e por não desistir!

Por fim, agradeço a todos que de qualquer forma, contribuíram para que esse trabalho se realizasse, fica aqui o meu muito obrigada!

RESUMO

Visando contribuir para o contínuo aperfeiçoamento da área de recursos humanos dentro da Ciência Administrativa, definiu-se como objetivo para a presente pesquisa levantar as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização certificada pelo GPTW como umas das melhores para trabalhar no segmento varejista brasileiro. Realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, e o método utilizado foi o estudo de caso, a fim de atender os objetivos propostos. As técnicas utilizadas para coleta de evidências foram: análise documental, entrevistas em profundidade e observação *in loco*. O objeto de estudo foi uma empresa de grande porte que atua no segmento varejista e possui mais de 500 filiais e cerca de sete mil funcionários em todo o território brasileiro. A partir dos resultados obtidos, constatou-se que a empresa estudada trabalha com diversas políticas e práticas de gestão de pessoas, permitindo que os empregados se desenvolvam e sejam recompensados adequadamente pelas contribuições que fornecem, o que impacta positivamente a percepção que eles têm acerca da organização.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos; Great Place to Work; Melhores empresas para trabalhar.

ABSTRACT

Aim to contribute to the continuous improvement of the human resources area in the Administrative Science, it was defined as the objective of this research to set up the people management practices adopted by an organization certified by GPTW as one of the best to work in the Brazilian retail segment. A descriptive research was carried out, using a qualitative approach, and the method used was the study-case, in order to attend the proposed objectives. The techniques used to collect evidence were: documentary analysis, in-depth interviews and *in loco* observation. The object of study was a large company that operates in the retail segment and has more than 500 branches and about seven thousand employees in the entire Brazilian territory. Based on the results obtained, it was verified that the studied company works with several policies and practices of people management, allowing employees to develop and be rewarded appropriately for their contributions, which positively impacts the perception they have about the organization.

Keywords: Human resource management; Great Place to Work; best place to work.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	12
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações, deparando-se com a crescente competição não apenas no âmbito do mercado consumidor, mas também no que diz respeito aos recursos humanos, perceberam a necessidade de continuamente encorajar e dar suporte ao crescimento de seus colaboradores, cientes de que apenas a valorização financeira não seria o bastante para retê-los e estimulá-los (DUTRA, 2009). Com isso, diversas mudanças começaram a ocorrer na prática administrativa, ancoradas em pilares como conhecimento, competência, treinamento e desenvolvimento humano (PACHECO, 2005).

Buscando se destacar dos concorrentes na corrida por talentos, tais organizações implantaram práticas de gestão de pessoas que levam a uma relação ganha-ganha entre empregados e empregadores e, por conta disso, passaram a ser reconhecidas como os melhores lugares para trabalhar, atraindo, por conseguinte, profissionais mais engajados e competentes, que lhes auxiliaram a desenvolver diferenciais competitivos sustentáveis (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2005).

Nesse contexto, surgiu o *ranking* do Instituto Great Place to Work (GPTW), uma organização mundialmente reconhecida que atua em diversos países realizando avaliações organizacionais que classificam bons ambientes laborais com base em diversos indicadores de qualidade como clima, remuneração, oportunidade de crescimento, infraestrutura, entre outros. As organizações certificadas pelo GPTW adotam boas práticas gerenciais e se tornam não somente atrativas para os trabalhadores, mas também exemplos a serem seguidos por outras empresas.

Nesse sentido, definiu-se como objetivo de pesquisa levantar as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização certificada pelo GPTW como umas das melhores para trabalhar no segmento varejista brasileiro.

É importante esclarecer que a opção por tal segmento justifica-se com base nas dificuldades que muitas empresas que atuam no varejo apresentam para gerenciar seu capital humano, o que pode ser confirmado pelas elevadas taxas de rotatividade e absenteísmo ligadas ao setor.

Tal estudo é relevante, pois, ao identificar como uma das melhores empresas para trabalhar administra seus recursos humanos, tem-se o potencial de contribuir com outras organizações que atuam no mesmo ramo, oferecendo-lhes uma referência de qualidade na qual possam se basear para aprimorar suas práticas de gestão de pessoas e alcançar esse mesmo patamar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o desenvolvimento da Administração enquanto ciência, termos como motivação, capital humano e gestão de pessoas foram introduzidos no cotidiano dos gestores, que passaram a reconhecer que o sucesso das organizações está vinculado ao desenvolvimento e valorização de seus funcionários (MOURA, 2018).

Deve-se ressaltar que a valorização dos trabalhadores vai além do cumprimento, por parte da organização, de suas obrigações legais, que incluem, por exemplo, o pagamento do salário mensal e outros direitos trabalhistas, sendo necessário também adotar boas práticas de gestão de pessoas (ULRICH, 1998).

Nessa linha, destaca-se, primeiramente, a importância do recrutamento interno, dando prioridade, para preencher as vagas abertas, aos profissionais que já trabalham na organização, desde que eles se mostrem aptos; tal prática é uma forma de sinalizar aos indivíduos que a organização valoriza seu capital humano (MICHEL, 2007).

Em relação ao processo de seleção de pessoal, é importante proporcionar oportunidades iguais a todos, sem distinção de classe social, raça, gênero, etc., ou seja, devem-se implantar ações para que o preconceito não impeça determinados grupos de trabalhadores de serem admitidos na organização (GONÇALVES; ALTOÉ; ESPEJO; VOESE, 2016).

Todavia, não basta contratar minorias; cabe aos gestores garantir que todos os funcionários tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional, o que, além de impactar positivamente o clima organizacional (FLEURY, 2000), ainda contribui para que os objetivos da organização sejam alcançados mais facilmente (GONÇALVES; ALTOÉ; ESPEJO; VOESE, 2016).

Ainda discutindo as boas práticas de gestão de pessoas, cabe chamar a atenção para os programas voltados para o desenvolvimento de lideranças, que preparam as futuras chefias para lidarem adequadamente com os colaboradores da organização e se adaptarem a diferentes situações (LIMA, 2005).

Os programas de desenvolvimento de lideranças são uma maneira de as organizações capacitarem determinados profissionais para que eles atuem como regentes das principais mudanças organizacionais almejadas (BERGAMINI, 1994) e, ao mesmo tempo, liderem os demais funcionários com uma visão alinhada ao planejamento estratégico do negócio, mobilizando-os para que as estratégias definidas sejam efetivamente operacionalizadas (LEBOYER, 1994).

Ademais, objetiva-se, por meio dessa prática, capacitar os líderes da organização para que eles saibam identificar os pontos positivos e negativos de cada membro de sua equipe, corrigindo falhas e dando o devido suporte para que todos evoluam profissionalmente (ERDMANN; SOARES, 2016).

Mas, além de dar prioridade aos próprios funcionários via recrutamento interno, trabalhar a questão da diversidade da força de trabalho e desenvolver lideranças eficazes, também se faz necessária a adoção de um processo de avaliação de desempenho efetivo e transparente, que permita que as lacunas de competências individuais sejam identificadas (ROMAN, 2017).

Por meio de acompanhamentos periódicos, aplicação de questionários, condução de entrevistas, etc. os gestores conseguem realizar um diagnóstico acerca do desempenho de cada funcionário, o que lhes permite fornecer um *feedback* personalizado aos membros de suas respectivas equipes e, em seguida, traçar planos de melhoria individuais (BEHN, 2003).

Cabe ponderar, contudo, que, para que o processo avaliativo e a concessão de *feedback* sejam bem-sucedidos, os funcionários devem compreender sua importância, já que somente a ciência de sua existência muitas vezes não é suficiente para que os resultados pretendidos sejam alcançados (BEHN, 2003).

A partir das lacunas de competências levantadas ao final do processo de avaliação de desempenho, torna-se possível treinar e desenvolver os funcionários, tornando-os mais aptos a contribuir para a execução da estratégia da organização (CARTON; HOFEN, 2006).

Para alinhar os esforços organizacionais voltados para o aperfeiçoamento de seus profissionais e a estratégia competitiva do negócio, uma alternativa que ganhou destaque com o passar dos últimos anos foram as universidades corporativas (PATRUCCO; PELLIZZONI; BUGANZA, 2017).

As universidades corporativas surgiram em decorrência da necessidade de as organizações investirem no aprimoramento de seu capital intelectual, alinhando-o às suas diretrizes estratégicas, pois, com as constantes alterações no ambiente competitivo, os gestores perceberam a importância de anteciparem as mudanças mercadológicas, sendo, para isso, necessário mais do que realizar modificações na estrutura física do negócio, devendo-se também investir no desenvolvimento intelectual dos funcionários (ALPERDEST, 2001).

Cabe esclarecer que as universidades corporativas não são, de fato, universidades; tal nomenclatura foi empregada para substituir o termo Centro de Treinamento e Desenvolvimento, remetendo a uma estrutura a partir da qual são oferecidos cursos e treinamentos para os colaboradores da organização, normalmente com duração de até 18 meses e em diversas áreas (OTRANTO, 2007).

Do ponto de vista gerencial, é clara a importância de uma universidade corporativa, pois, como já foi dito, o desenvolvimento intelectual dos funcionários está diretamente ligado ao desenvolvimento do negócio, além de que também há possibilidade de estender o ensino ofertado aos clientes, fornecedores, etc., o que acaba aproximando a organização de seus principais *stakeholders* (OTRANTO, 2007).

Cabe ponderar que, ao capacitar os funcionários, amplia-se sua empregabilidade, ou seja, eles tornam-se mais atrativos para outras organizações (MARTINI; CAVENAGO, 2017). Logo, torna-se essencial investir concomitantemente em mecanismos para retê-los, o que inclui, entre outros pontos, a disponibilização de recompensas adequadas (MOHANTY; MOHANTY, 2016).

Nessa linha, destacam-se os sistemas de remuneração estratégica, que buscam valorizar a real contribuição dos indivíduos ao invés de darem ênfase excessiva aos cargos ocupados por eles, sendo compostos por uma combinação de diferentes ferramentas que são responsáveis por uma parcela fixa e outra variável do ganho total auferido pelos funcionários (MICHELLE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

A remuneração fixa do indivíduo está atrelada ao cargo que ele ocupa na organização e aos benefícios recebidos; por sua vez, a remuneração variável depende do cumprimento de metas individuais e coletivas, o que influencia a motivação dos funcionários na busca por seu autoaperfeiçoamento, trazendo, conseqüentemente, melhores resultados para o negócio (MICHELLE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

Todavia, não basta remunerar os profissionais de forma adequada, porque a retenção deles depende também do clima organizacional (VONG; NGAN; LO, 2018), que se refere à percepção coletiva que os colaboradores da organização têm a respeito de seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2002).

Não raro, as organizações investem em pesquisas de clima organizacional para levantarem a percepção dos funcionários a respeito de diferentes aspectos do ambiente laboral, como liderança, relações humanas, justiça, etc. (MENEZES; GOMES, 2010), que afetam, além de sua intenção de permanência, a maneira como se comportam e sua satisfação no trabalho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A fim de atender ao objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa descritiva, optando-se por uma abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva é empregada para retratar as características de um fenômeno, população ou experiência, sendo os dados coletados utilizados como base para explicar o objeto de investigação do estudo (VERGARA, 1990). Por sua vez, a pesquisa qualitativa remete à análise detalhada de dados aprofundados adquiridos principalmente por meio de entrevistas ou discussões (MONTEIRO, 2016).

O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso, indicado quando se almeja responder a questões do tipo “como” e “por que”, analisando o fenômeno investigado dentro do contexto real no qual ele ocorre (YIN, 2005).

O estudo de caso, além de alcançar um nível maior de profundidade, possui como vantagem o fato de resguardar as características do objeto em estudo, à medida que possibilita que o pesquisador obtenha evidências oriundas de diferentes fontes (YIN, 2005). Na presente pesquisa, foram utilizadas três técnicas de coleta de evidências: análise documental, entrevistas em profundidade e observação *in loco*.

A análise documental englobou documentos como o fluxograma de contratação, as normas e formulário da pesquisa de clima organizacional, os formulários de avaliação de desempenho e o manual de remuneração. Além disso, foram analisados também documentos relativos ao planejamento de treinamento e desenvolvimento da organização, à política que norteia o funcionamento da universidade corporativa e à política de gestão da diversidade.

Já as entrevistas em profundidade foram conduzidas com o intuito de recolher informações acerca da operacionalização das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização estudada, além das percepções dos funcionários de diferentes níveis hierárquicos sobre elas. Foram entrevistados seis profissionais: uma gerente de loja, um subgerente, uma coordenadora administrativa, dois auxiliares administrativos e um vendedor, identificados no quadro 1.

Nome	Cargo	Sexo	Tempo na Empresa
E1	Gerente de Loja	Feminino	3 anos
E2	Subgerente	Masculino	4 anos
E3	Coordenador Administrativo	Feminino	6 anos
E4	Vendedor	Masculino	4 anos
E5	Auxiliar Administrativo	Feminino	5 anos
E6	Auxiliar Administrativo	Feminino	6 anos

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados.

Fonte: elaboração própria (2019).

Complementarmente à análise documental e entrevistas em profundidade, empregou-se a observação *in loco* com o intuito de analisar o tratamento dispensado às minorias que compõem o quadro de funcionários da organização, a abertura para o diálogo entre as chefias e seus subordinados, e as características do clima organizacional.

O objeto de estudo da presente investigação foi uma empresa de grande porte que atua no segmento varejista e possui mais de 500 filiais e cerca de sete mil funcionários em todo o território brasileiro, tendo iniciado suas atividades há mais de 90 anos e contando, na atualidade, com um faturamento anual que gira em torno de R\$3 bilhões de reais.

A decisão de estudar tal organização deveu-se ao fato de que ela foi incluída nos últimos 10 anos consecutivos no *ranking* das melhores empresas para trabalhar no Brasil elaborado pelo Instituto Great Place to Work, o que indica que as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas são efetivas e atendem aos anseios individuais nutridos pelos trabalhadores na contemporaneidade.

Para realizar a análise dos dados coletados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, comumente empregada em pesquisas qualitativas, pois permite ao pesquisador compreender o sentido e as características das mensagens que fazem parte das comunicações examinadas, possibilitando uma leitura flexível, porém fiel, da interpretação da realidade feita pelos atores sociais estudados (GODOY, 1995).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A organização estudada conta com diversos cargos em sua estrutura, distribuídos tanto nas filiais quanto na matriz. Em cada filial, há funções como jovem aprendiz, auxiliar de serviços gerais, estagiário, auxiliar de crediário, auxiliar administrativo, caixa, coordenador administrativo, consultor de clientes nível II (responsável pela realização de empréstimos pessoais), consultor de clientes (responsável pela área de vendas), subgerente e gerente de loja, além do gerente regional, que acompanha várias filiais. Já na matriz, encontram-se funções que correspondem às áreas responsáveis pelo funcionamento do negócio, tais como Recursos Humanos, Financeiro, Jurídico, Compras, Marketing, Tecnologia da Informação, Assessoria Comercial, Auditoria e Conselho Diretor.

Com o intuito de estimular e valorizar seus colaboradores, a organização dá preferência ao recrutamento interno. Todas as vagas são primeiramente divulgadas por meio de um aplicativo, denominado Conectize, ao qual todos os empregados têm acesso, conforme pode ser observado na fala transcrita a seguir, extraída da entrevista realizada com uma auxiliar administrativa.

No Conectize a gente vê tudo que acontece nas lojas do país todo, é tipo um Facebook de funcionários. Aí, se tem vaga, a gente vê, mudança de procedimento também. Eu já até indiquei uma amiga minha pra vaga aqui dentro, mas é a gente, a gente que eu digo os funcionários, que vê primeiro. Aí uma menina de Mariana que ocupou, porque ela tinha preferência (Entrevistada E5).

No que diz respeito à seleção e desenvolvimento de lideranças, a organização busca indivíduos que possuem um bom relacionamento em equipe, boa comunicação, facilidade para negociação e bom relacionamento interpessoal. Podem ser selecionados para essa finalidade profissionais que já trabalham na organização ou que não fazem parte do quadro de funcionários. Os trechos da entrevista realizada com a gerente de loja que foram transcritos a seguir ilustram como funciona esse processo.

A empresa tem duas formas de seleção de líderes. Uma interna, que a gente chama de Talento Potencial, que o gerente de cada loja pode indicar pro seu regional, e a pessoa vai fazer o treinamento. E outra externa, que não é feita por indicação direta, e a pessoa passa por um processo seletivo cheio de etapas. Desse jeito, pode ser funcionário ou não. Das duas formas, o talento ou o *trainee* vai passar por treinamento por mais ou menos um ano na matriz e depois rodando o país, para ganhar experiência até assumir uma loja (Entrevistada E1).

O acompanhamento deles é baseado no cumprimento de metas e procedimentos, e todos têm muito apoio dos superiores e das lojas onde passam para desenvolver as suas habilidades (Entrevistada E1).

Com o intuito de acompanhar o desempenho dos funcionários, a organização adota um processo periódico de avaliação de desempenho. São avaliados, quadrimestralmente (e, de maneira mais informal, diariamente), quesitos como comprometimento, satisfação, respeito às normas e procedimentos organizacionais, assiduidade, relacionamento interpessoal, proatividade e produtividade de todos os colaboradores. Além disso, são aplicadas também autoavaliações, que estimulam cada indivíduo a refletir acerca de seu próprio desempenho em relação a cada um dos quesitos supracitados. Subsequentemente, o funcionário reúne-se com seu superior direto para discutir os pontos levantados.

Para os cargos de nível gerencial, o procedimento é o mesmo descrito acima (avaliação quadrimestral e autoavaliação), mas são avaliados quesitos como alinhamento da equipe, foco na estratégia da organização, comunicação, relacionamento interpessoal, capacidade analítica, liderança, organização e planejamento, poder de negociação, foco no cliente e inovação.

De modo geral, os colaboradores sentem-se à vontade com o processo avaliativo, como é exemplificado no trecho a seguir, retirado da entrevista realizada com o subgerente.

Não me constrange, porque são normas e procedimentos e a empresa precisa disso para se manter alinhada e alcançar os resultados. Todo mundo tem que ser avaliado. (Entrevistado E2).

Complementarmente às avaliações, faz-se necessária a concessão de *feedback*, que ocorre em todos os níveis hierárquicos: dos supervisores gerais para os regionais, dos supervisores regionais para o gerente de cada loja, e dos gerentes de loja para os demais funcionários. Os trechos a seguir, retirados das entrevistas realizadas, respectivamente, com a coordenadora administrativa e o vendedor ilustram a importância que os *feedbacks* têm para a organização.

Os diretores eu não sei ao certo de quanto em quanto tempo visitam ou passam as coisas para os regionais, acho que é mensalmente, para acompanhar as metas de cada um, e desse mesmo jeito os regionais, igual o nosso, faz visita mensal, ou até mais que uma vez no mês. Dá um nervoso,

né? Ou então, quando não dá pra visitar, ele liga, manda e-mail, acompanha tudo e fala o que tá bom, o que tá ruim, se teve reclamação da loja, se teve elogio lá no SAC, e pergunta o que a gente sugere pra melhorar, mas ele sempre elogia também. E, no caso dos gerentes e supervisores, tem reunião na loja, sempre tem dinâmica. Cada dinâmica ensina uma coisa que sempre tá relacionada com alguma coisa que a gente tá errando ou acertando e a gente melhora. Mas também se for alguma coisa pessoal, chama a pessoa no canto e conversa com ela sobre o que tá acontecendo (Entrevistada E3).

A atual (gerente) é uma forma extraordinária de administração. Ela chama, conversa, fala o que tá errado e o que é pra melhorar, e sem fazer a gente passar vergonha, isso faz a gente até querer mudar de verdade [...] (Entrevistado E4).

A partir dos resultados obtidos nas avaliações de desempenho, a organização identifica as lacunas que devem ser trabalhadas nos funcionários, garantindo o contínuo aprendizado de todos. Para tanto, elabora-se trimestralmente um programa de treinamentos.

Os treinamentos abordam diversos assuntos, tais como técnicas comerciais, ferramentas de marketing, gestão de pessoas, leis trabalhistas e procedimentos da organização. São aplicados por meio da Intranet, contando com vídeos, apostilas e avaliações que exigem 70% aproveitamento dos treinandos para que sejam considerados válidos. Tais avaliações não possuem um limite de tentativas, desde que o cumprimento total do curso se dê dentro do prazo pré-estabelecido.

Além destes treinamentos, os cargos de alto nível hierárquico, como gerentes e coordenadores, são submetidos a encontros nacionais uma vez ao ano. Tais encontros buscam aprimorar as competências desses funcionários por meio de palestras e cursos com enfoque específico.

Caso os treinamentos realizados não alcancem os resultados almejados, o gestor deve solicitar ao departamento de Recursos Humanos a aplicação de um novo treinamento, a fim de suprir as deficiências ainda existentes. Esses treinamentos adicionais podem ser realizados *online* ou presencialmente, de acordo com a necessidade identificada.

Para capacitar os funcionários que ocupam cargos de liderança, a organização conta com uma universidade corporativa, inaugurada no ano de 2000. Inicialmente, a universidade corporativa oferecia cursos voltados para as áreas administrativas e comerciais; todavia, na atualidade, o projeto tem enfoque no desenvolvimento de lideranças, sendo dividido em três etapas.

Na primeira etapa, os gerentes *trainee*, como são denominados os treinandos, passam os três primeiros meses em treinamentos práticos, visitando diversas lojas com os gerentes regionais e auditores com o intuito de conhecerem as demandas e rotinas das unidades. Nos três meses subsequentes, os gerentes *trainee* assistem a aulas *online* e presenciais na sede da universidade corporativa, que abordam temas como Marketing, Vendas, Português, Matemática e Gestão de Pessoas. Neste período, é oferecida uma remuneração inicial de R\$ 1.677,00 ao *trainee*, sendo as despesas com deslocamento, hospedagem e alimentação de responsabilidade da organização.

Na segunda etapa, o gerente *trainee* assume uma filial, sendo seu desenvolvimento e resultados alcançados acompanhados pelo gerente regional daquela filial com mais atenção inicialmente.

Por fim, a terceira e última etapa compreende a formatura, com entrega de certificado de conclusão de curso para o *trainee* e promoção para o cargo de gerente de loja, quando ele assume de forma definitiva uma filial.

Para reter os funcionários, a organização trabalha com um pacote de remuneração atrativo, oferecendo, além do salário, benefícios como: vale-transporte, vale-alimentação, plano de saúde, descontos especiais em planos odontológicos, cestas em épocas comemorativas como o Natal, e comissões, que sofrem variação de acordo com o cargo ocupado, as metas estabelecidas e os resultados entregues.

Os funcionários que atuam em setores administrativos, assim como os que atuam na área comercial, recebem comissão em relação às vendas da loja. Todavia, as comissões desses profissionais são calculadas considerando também outras metas, como, por exemplo, a efetividade da cobrança de clientes inadimplentes.

Além dos benefícios supramencionados, diversas bonificações variáveis são concedidas aos colaboradores como forma de incentivo ao cumprimento das metas estipuladas, em especial no setor de vendas. Eletrodomésticos, viagens nacionais e internacionais, jantares, vale-compras em diversos estabelecimentos, joias e até acréscimos salariais são recebidos caso sejam cumpridas integralmente as metas, que normalmente são mensais. Para os gerentes e consultores de vendas que atingem as metas anuais, ainda é oferecido um cruzeiro internacional.

Vale acrescentar que, em todos os setores, há confraternizações para recompensar os funcionários pelas metas alcançadas. Além disso, a gerência recebe ganhos adicionais à medida que cada meta traçada é cumprida por sua equipe.

De forma geral, os colaboradores entrevistados mostraram-se satisfeitos com os benefícios oferecidos pela organização, como pode ser observado no trecho a seguir, extraído da entrevista realizada com uma auxiliar administrativa.

Então eu acho que o salário daqui, do comércio aqui da região é o melhor pelo que eu andei perguntando. Um monte de benefício e toda vez que bate meta, todo mês, tem um churrasco, vamos pro bar (risos) e a maior parte é por conta da gerente. Tem muito serviço, mas tem muita coisa boa (Entrevistada E6).

Complementando os benefícios já enunciados, a organização adota uma prática pouco comum para empresas do mesmo ramo: a distribuição da PLR (participação por lucros e resultados). Nesse caso, quando os resultados globais do negócio, calculados com base no desempenho de todas as filiais do país, são satisfatórios, o que é definido a partir de um conjunto de indicadores pré-determinados pelos gestores, todos os funcionários recebem, no ano seguinte ao da apuração, uma bonificação salarial que varia de acordo com o cargo ocupado.

Cabe ressaltar, contudo, que a organização não busca reter seus funcionários utilizando exclusivamente incentivos monetários. Em todos os setores, há possibilidade de cumprir horários alternativos, o que favorece a conciliação das demandas laborais e pessoais do profissional.

A flexibilização dos horários é muito comum em todas as filiais. Cada gerente, supervisor ou subgerente é responsável por combinar diretamente com cada colaborador a melhor forma de atender às suas necessidades nesse quesito, o que pode ocorrer esporadicamente ou até mesmo diariamente. O trecho a seguir, retirado da entrevistada realizada com o vendedor, ilustra como isso funciona na prática.

Eu moro em uma cidade, trabalho nessa e estudo em outra. São todas perto, mas eu não ia conseguir fazer isso em outro lugar, outro comércio. É muito tranquilo pra mim sair no horário que preciso, sem punição e eu consigo render mais em alguns horários. Então eu venho, cumpro o combinado e fico tranquilo (Entrevistado E4).

Adicionalmente, a organização também se preocupa com as condições de trabalho dos empregados. Práticas de discriminação, seja ela por sexo, cor, raça, religião, etc., são rigorosamente repreendidas, sendo passíveis de advertências, suspensão e até mesmo demissão por justa causa. Na *intranet* estão disponibilizadas normas que versam especificamente sobre isso. Além disso, os gerentes, eventualmente,

ministram palestras para reforçar a importância da cordialidade no ambiente laboral. O trecho seguinte, referente ao relato da coordenadora administrativa entrevistada, ilustra como o respeito à diversidade faz parte da cultura organizacional.

Se eu faço uma brincadeira machista, homofóbica ou racista aqui dentro, por exemplo, eu tomo uma advertência, porque eu tô maltratando uma colega, um amigo. É proibido de verdade qualquer gracinha do tipo. E ninguém recebe salário diferente porque é homem ou mulher também não (Entrevistada E3).

Como parte de sua política de gestão da diversidade, a organização procura contratar e também promover minorias, tais como mulheres e negros. Atualmente, esses dois grupos demográficos representam mais de 60% dos funcionários e ocupam 53% dos cargos gerenciais.

Ainda em relação à questão da diversidade, cabe acrescentar que são ofertadas, principalmente na matriz, diversas oportunidades de emprego para pessoas com deficiência (PCD), o que indica a preocupação da organização em promover um ambiente de trabalho bastante inclusivo.

Por fim, a organização estudada, visando proporcionar a seus colaboradores um ambiente laboral saudável, procura estimular a manutenção de um bom clima organizacional em suas unidades, promovendo maior interação entre as pessoas dentro e fora do local de trabalho.

Aliado a esse esforço, realiza-se mensalmente uma pesquisa de clima organizacional, aplicando, para os funcionários de todos os setores, um questionário que deve ser respondido de forma anônima, visando evitar exposição indesejada e possíveis desentendimentos.

Nessa pesquisa, são abordados quesitos como equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, condições de trabalho, nível de satisfação com o emprego, a remuneração e os benefícios recebidos, entendimento do negócio e dos objetivos, reconhecimento dos gestores e da equipe, qualidade do relacionamento com colegas de equipe, participação e autonomia, e colaboração da equipe. Com base nas informações levantadas, são realizadas reuniões, dinâmicas e/ou treinamentos específicos para melhorar os aspectos críticos.

Conforme pode ser observado no trecho a seguir, retirado da entrevista realizada com o subgerente, os funcionários compreendem a importância da pesquisa de clima e se sentem confortáveis para participar.

Eu já vi gente reclamando em outro lugar que eu trabalhei, de fazer essas pesquisas aí. Mas aqui ninguém reclama, porque as perguntas são pra ver como a coisa está funcionando e todo mundo aqui respeita os procedimentos. A empresa leva a sério, então eu fico super tranquilo de ajudar desse jeito, não tem nenhuma pergunta que eu ache estranho de responder não (Entrevistado E2).

Finalizada a apresentação das principais práticas de gestão de pessoas da organização, procedeu-se à discussão dos resultados encontrados à luz do referencial teórico previamente consultado.

Inicialmente, cabe chamar a atenção para a ênfase que a organização estudada dá para o recrutamento interno, divulgando as vagas disponíveis primeiro para os próprios funcionários por meio de um aplicativo a que todos eles têm acesso, o que passa uma mensagem de que ela valoriza seu capital humano (MICHEL, 2007).

Ainda em relação aos processos de recrutamento e seleção, ressaltam-se os esforços organizacionais voltados para ampliar a contratação e promoção de profissionais que fazem parte de grupos muitas vezes excluídos pelas empresas, em especial mulheres, negros e pessoas com deficiência.

Compete acrescentar que tal política ainda é reforçada por práticas diárias no âmbito das filiais, que disponibilizam treinamentos a respeito da questão da diversidade, o que faz com que os funcionários não manifestem atitudes contrárias aos ideais da organização (GONÇALVES et al., 2016).

Além das práticas supracitadas, a organização possui um processo de avaliação de desempenho quadrimestral, no qual tanto a chefia quanto os pares avaliam cada funcionário, o que indica a preocupação dos gestores de identificar, sem vieses, as lacunas de competências dentro de cada filial, visando direcionar os investimentos voltados para promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores do negócio (ROMAN, 2017).

Diante da identificação das lacunas de competências dos funcionários, elaborase um plano de treinamentos trimestral, o que indica o foco da organização no desenvolvimento humano e, por conseguinte, a responsabilidade para com as pessoas que contribuem diretamente para o sucesso organizacional (CARTON; HOFEN, 2006).

Ainda em relação à capacitação dos funcionários, destaca-se a existência de uma universidade corporativa, voltada para o aprimoramento das competências dos futuros gerentes de loja. Tal iniciativa reforça a conclusão de que o desenvolvimento humano,

atrelado à concessão de oportunidades de crescimento na carreira, é uma das prioridades da organização estudada (OTRANTO, 2007).

É importante acrescentar que os resultados obtidos nas avaliações de desempenho não servem de base apenas para planejar os treinamentos, mas também para a concessão de *feedbacks*, o que é essencial para ampliar o senso de urgência dos funcionários acerca das próprias necessidades de aperfeiçoamento e aumentar o alinhamento dos esforços individuais à estratégia do negócio (BEHN, 2003).

Contudo, as boas práticas de gestão da organização não se limitam à capacitação dos funcionários, à medida que, sem a devida valorização, eles tendem a procurar outro emprego ao longo do tempo. Por isso, adota-se um sistema de remuneração estratégica, composto, além do salário, por benefícios diversos e bonificações atreladas a resultados, visando ampliar a retenção dos colaboradores e seu engajamento com o trabalho (MICHELLE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

Por último, mas não menos importante, cabe destacar a posição da gestão no que diz respeito ao clima organizacional. Os funcionários respondem a pesquisas mensais de clima organizacional, por meio das quais, anonimamente, apresentam suas opiniões a respeito de diversos aspectos ligados à qualidade do ambiente de trabalho, cujos resultados são discutidos em reuniões de equipes e dão origem a proposições de melhoria. Fortalece-se, com isso, o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, a comunicação, o sentimento de valorização e o envolvimento de todos no dia a dia (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

A adoção de todas as práticas citadas reforça a valorização das pessoas e o respeito ao ser humano por parte da organização estudada, que não se limita apenas a cumprir suas obrigações legais perante seus empregados. O que se observa, pelo contrário, é o esforço voltado para promover o desenvolvimento humano dos colaboradores e reconhecê-los pela contribuição dada para o sucesso do negócio (ULRICH, 1998). E isso explica a visão altamente positiva que os empregados têm mantido a respeito dessa empresa nos últimos anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando contribuir para o contínuo aperfeiçoamento da área de recursos humanos dentro da Ciência Administrativa, definiu-se como objetivo para a presente pesquisa levantar as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização

certificada pelo GPTW como umas das melhores para trabalhar no segmento varejista brasileiro.

Examinando os resultados obtidos, constatou-se que a empresa estudada trabalha com as seguintes políticas e práticas de gestão de pessoas: priorização do recrutamento interno; utilização da remuneração variável, operacionalizada por meio do pagamento de participação nos lucros e resultados; realização de pesquisa de clima organizacional periódica; avaliação de desempenho e concessão de *feedback* para os funcionários de todos os setores; promoção e valorização da diversidade entre os empregados; manutenção de uma universidade corporativa; adoção de um programa de formação e desenvolvimento de lideranças; e flexibilização do horário de trabalho.

Tais políticas e práticas, ao permitirem que os empregados se desenvolvam e sejam recompensados adequadamente pelas contribuições que fornecem, impactam positivamente a percepção que eles têm acerca de seu empregador, levando-os a reconhecerem a organização como um bom lugar para trabalhar. Diante do exposto, evidencia-se a importância de investir no aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores, bem como de valorizá-los.

Este estudo, ao levantar as práticas de gestão de pessoas que são adotadas por uma organização que, há 10 anos, destaca-se sob a ótica dos próprios empregados como sendo uma boa empregadora, contribui para o avanço da Ciência Administrativa, à medida que ratifica a importância de investir no desenvolvimento humano e valorizar os colaboradores do negócio, indicando, ao mesmo tempo, maneiras de fazê-lo.

Além disso, contribui para os gestores, principalmente do setor varejista, ao apresentar um modelo empírico de gestão de pessoas que efetivamente contribui para estreitar a relação entre uma empresa e seus funcionários, gerando benefícios diversos para ambas as partes.

Apesar de ter alcançado o objetivo proposto, a presente pesquisa apresentou uma limitação relacionada ao número de empregados entrevistados. Por isso, como sugestão para futuros estudos, recomenda-se que sejam investigadas outras organizações que estão entre as melhores para trabalhar no setor varejista brasileiro e que as práticas aqui identificadas sejam comparadas com aquelas que são utilizadas por elas, visando constituir um *benchmarking* de boas práticas na área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas - Eletrônica**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- CARTON, R. B.; HOFER, C. W. **Measuring organizational performance**: metrics for entrepreneurship and strategic management research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006.
- COSTA, E, S; MOURA, A, C. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **ReCaPe**, v. 8, n. 2, p. 212-226, 2018.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.
- ERDMANN, R. H; SOARES, T. C. Modelo de avaliação de desempenho global. **Revista Raunp**, v. 10, n. 1, p. 9-26, 2017.
- FLEURY, M. T. M. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- GILBERT, J. A; STEAD, B. A; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21, p. 61-76, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- LACERDA, R. T. O.; OLIVEIRA, L. V.; BERNARDES, M. L.; CALVETTI, E. S. Perspectivas de pesquisa sobre avaliação de desempenho e gerenciamento de projetos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 2, p. 96-125, 2018.
- MARTINI, M.; CAVENAGO, D. The role of perceived workplace development opportunities in enhancing individual employability. **International Journal of Training and Development**, v. 21, n. 1, p. 18-34, 2017.
- MENEZES G. I.; GOMES, P. A. C. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158 - 179, 2010.
- MICHEL, M. Tipos de recrutamento para uma gestão adequada de pessoas aplicada a uma empresa. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 7, n. 13, 2007.
- MOHANTY, S.A.; MOHANTY, K. Human asset management, a challenge for service sector: an analysis from employee retention perspective. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 14, n. 11, p. 8271-8298, 2016.
- MONTEIRO, R.C. Pesquisa qualitativa como opção metodológica. **Pro-Posições**, v. 2, n. 2, p. 27-35, 2016.

PACHECO, L. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PATRUCCO, A. S.; PELLIZZONI, E.; BUGANZA, T. The design process of corporate universities: a stakeholder approach. **Journal of Workplace Learning**, v. 29, n. 4, p. 304-318, 2017.

SILVA, C. S. S; PINTO, C. C; MOURA, H. N; ARANTES, B. O. O papel da “avaliação de desempenho por competências” no Estado de Minas Gerais segundo a perspectiva dos servidores públicos estaduais. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v. 8, n. 1, p. 68-90, 2008.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VASCONCELOS, I. F. G; MASCARENHAS, O. A; VASCONCELOS, F.G. Gestão do Paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas - Eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 2, 2006.

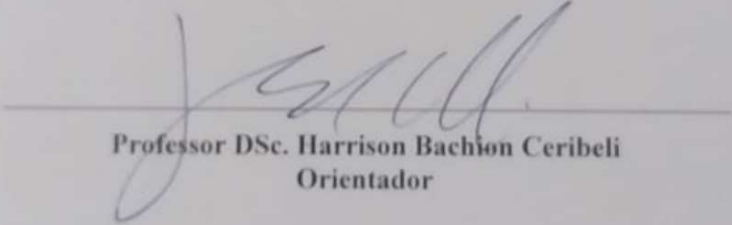
VERGARA, S. C Tipos de pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP**, n. 52, p. 2-9, 1990.

VONG, L. T.-N.; NGAN, H. F. B.; LO, P. C.-P. Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay? Evidence from Macau SAR, China. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 9, n. 1, p. 2-20, 2018.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DECLARAÇÃO

Certifico que a discente Alana Lais de Souza Nunes, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado **"BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO SEGMENTO VAREJISTA"** realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli
Orientador

Mariana, 18 de Julho de 2019.