

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA VAREJISTA CERTIFICADA PELO GPTW

GREAT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES: CASE STUDY OF A RETAILER COMPANY CERTIFIED BY GPTW

Harrison Bachion Ceribeli¹
Alana Lais de Souza Nunes²
Thaís Pinto da Rocha Torres³

RESUMO

O artigo objetivou levantar as práticas de gestão de pessoas adotadas por uma organização do segmento varejista brasileiro certificada pelo GPTW como uma das melhores para se trabalhar. Realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, e o método utilizado foi o estudo de caso. 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 7 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 na percepção que eles têm acerca da organização.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos. Desenvolvimento dos funcionários. Valorização dos funcionários.

ABSTRACT

The article aimed 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. 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. Employee development. Employee recognition.

¹ Professor da Universidade Federal de Ouro Preto. E-mail: harrisonbceribeli@ufop.edu.br.

² Graduada da Universidade Federal de Ouro Preto. E-mail: lanalais34@hotmail.com.

³ Mestranda pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: thaisrtorres@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações ao se depararem 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 suficiente 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 promovem 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, tais 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 esse segmento se justifica com base nas dificuldades que muitas empresas que atuam no varejo apresentam para gerenciar seu capital humano, o que pode ser inferido pelas elevadas taxas de rotatividade e absenteísmo ligadas ao setor.

Tal estudo é relevante porque, ao identificar como uma empresa que é considerada uma das melhores para trabalhar administra seus recursos humanos, se tem a oportunidade de contribuir com outras organizações que atuam no mesmo ramo, oferecendo-lhes referências de qualidade nas quais possam se basear para aprimorar suas práticas de gestão de pessoas e alcançar os mesmos resultados.

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). Contudo, é importante 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).

A adoção de práticas sinérgicas de gestão de pessoas (BEH; LOO, 2013), ancoradas em princípios como apoio à carreira, promoção da saúde e bem-estar e avaliação profissional, favorece não apenas a diminuição do índice de rotatividade (APPIO; FERNANDES, 2015), como também a melhoria no desempenho organizacional (BEH; LOO, 2013), à medida que fornece um instrumental efetivo para os gestores lidarem com as adversidades que cotidianamente afetam o ambiente interno das organizações (ADRESI; DARUN, 2017).

Nessa linha, destaca-se, primeiramente, a importância do recrutamento interno para preencher as vagas abertas, dando prioridade 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) e que procura lhes propiciar oportunidades de crescimento na carreira, o que tende a exercer um impacto positivo sobre o desempenho individual (BEH; LOO, 2013) e comprometimento organizacional (ADRESI; DARUN, 2017).

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 adotar ações para que o preconceito não impeça determinados grupos de trabalhadores de serem admitidos na organização (GONÇALVES et al., 2016).

Contudo, 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 no clima organizacional (FLEURY, 2000), ainda contribui para que os objetivos da organização sejam alcançados mais facilmente (GONÇALVES et al., 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 gerenciarem adequadamente os colaboradores da organização, adaptando-se 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 a 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 (ROMAN, 2017), que contribua para a satisfação (BEH; LOO, 2013) e a melhoria do desempenho dos funcionários (HASSAM, 2016).

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

(BEHN, 2003), favorecendo o aprimoramento das competências humanas essenciais para o negócio (OTOO, 2019).

É importante ponderar, todavia, 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 apuradas ao final do processo de avaliação de desempenho, é possível treinar e desenvolver os funcionários, tornando-os mais aptos a contribuir para a execução da estratégia da organização (CARTON; HOFEN, 2006).

O planejamento, treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos são alguns dos principais elementos que contribuem para aumentar a satisfação (NWACHUKWU; CHLADKOVÁ, 2017) e o comprometimento organizacional dos funcionários (ADRESI; DARUN, 2017), além de contribuir para a melhoria do desempenho individual (HASSAM, 2016) e do negócio (BEH; LOO, 2013; SAIFALISLAM; OSMAN; ALQUDAH, 2014).

Para alinhar a estratégia competitiva do negócio e os esforços organizacionais voltados para o aperfeiçoamento dos funcionários, uma alternativa que ganhou destaque com o passar dos anos foram as universidades corporativas (PATRUCCO; PELLIZZONI; BUGANZA, 2017), que surgiram em decorrência da necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento contínuo de seu capital intelectual, ajustando-o, com dinamismo, às suas diretrizes estratégicas (ALPERDEST, 2001).

Do ponto de vista gerencial, é clara a importância de uma universidade corporativa, pois, como já foi dito, o aprimoramento 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 assinalar, entretanto, que, ao capacitar os funcionários, se amplia sua empregabilidade, ou seja, eles se tornam 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 por eles ocupados, 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 está atrelada ao cargo que o indivíduo ocupa e aos benefícios recebidos; por sua vez, a remuneração variável depende do cumprimento de metas individuais e coletivas (MICHELLE; STEFANO; RAIFUR, 2015), e é capaz de influenciar positivamente o comprometimento (ADRESI; DARUN, 2017) e a motivação dos funcionários na busca por seu autoaperfeiçoamento, trazendo, conseqüentemente, melhores resultados para o negócio (MICHELLE; STEFANO; RAIFUR, 2015).

Contudo, não basta remunerar os profissionais de forma adequada, porque a retenção deles depende também do clima organizacional (VONG; NGAN; LO, 2018). Não raro, as organizações investem em pesquisas de clima organizacional para identificarem a percepção dos funcionários a respeito de diferentes aspectos do ambiente laboral, como liderança, relações humanas, justiça no ambiente de trabalho, entre outros (MENEZES; GOMES, 2010),

os quais afetam, além de sua intenção de permanência, a maneira como se comportam e sua satisfação no trabalho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

3 MÉTODO

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 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 dados, visando a triangulação das evidências obtidas: análise documental, entrevistas em profundidade e observação *in loco*.

A análise documental englobou diversos documentos, incluindo 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, semiestruturadas, 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. As entrevistas, realizadas na própria organização, nos meses de abril e maio de 2019, foram gravadas com a anuência dos profissionais entrevistados e posteriormente transcritas. Foram entrevistados seis profissionais, selecionados com base no cargo ocupado e disponibilidade para participar do estudo: uma gerente de loja, um subgerente, uma coordenadora administrativa, dois auxiliares administrativos e um vendedor, identificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

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

Fonte: elaboração própria (2019)

O roteiro de entrevista utilizado contou com 12 questões, que abordaram aspectos como o desenvolvimento de lideranças, uso do recrutamento interno, processo de avaliação de desempenho, pesquisa de clima, *feedback*, flexibilização dos arranjos laborais, remuneração, gestão da diversidade, carreira, universidade corporativa e T&D (treinamento e desenvolvimento).

Complementarmente à análise documental e entrevistas em profundidade, recorreu-se à observação *in loco*, não participante, direta, realizada durante a última semana do mês de maio de 2019, 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 unidade de uma empresa de grande porte que atua no segmento varejista e possui mais de 500 filiais e cerca de 7 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 (dados referentes ao ano de 2018).

Cabe esclarecer que a decisão de estudar tal organização se deveu ao fato de que ela foi incluída nos últimos 10 anos consecutivos (2009 a 2018) 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 a ela vinculados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

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 se encontram 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 no depoimento transcrito 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 possuam 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, 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 se reúne 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 se sentem à vontade com o processo avaliativo, como 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, que foram 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% de aproveitamento dos treinandos para que sejam considerados válidos. Tais avaliações não possuem limite de tentativas, desde que o cumprimento total do curso se dê dentro do prazo pré-estabelecido.

Além desses 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 diversificado, 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. Exclusivamente 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 se declararam 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.

Em relação a esse aspecto, Cifarelli e Souza (2016) salientam que os grandes deslocamentos feitos pelos funcionários para chegarem a seus locais de trabalho geram aumento do desgaste individual, em função do tempo e energia dispendidos nos meios de transporte. Isso possivelmente impacta de forma negativa na qualidade de vida dos indivíduos.

O trecho a seguir, retirado da entrevista realizada com o vendedor, ilustra como a política de flexibilização adotada pela empresa estudada contribui para minimizar o impacto citado por Cifarelli e Souza (2016).

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 reprimidas, 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 tem como diretriz contratar e promover minorias, tais como mulheres e negros. Atualmente, esses dois grupos demográficos representam mais de 60% dos funcionários e ocupam 53% dos cargos gerenciais, o que evidencia que os esforços nessa direção têm gerado resultados satisfatórios.

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 a 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 isso a sério, então eu fico supertranquilo 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 a mensagem de que ela valoriza seu capital humano (MICHEL, 2007) e procura disponibilizar a seus colaboradores oportunidades de crescimento na carreira, influenciando de maneira positiva tanto o comprometimento organizacional (ADRESI; DARUN, 2017) quanto o desempenho individual no trabalho (BEH; LOO, 2013).

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. Ademais, os treinamentos realizados nas filiais voltados para a diversidade reforçam a importância atribuída a essa questão pela organização estudada.

Percebe-se, com isso, que a gestão da diversidade não é encarada apenas como uma política burocrática adicional, e sim como uma abordagem integrada à gestão de pessoas (MACCALI et al., 2015), cujos resultados são visíveis tanto para os próprios funcionários quanto para observadores externos, como os clientes.

Além das práticas e políticas 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 quaisquer vieses, as lacunas individuais de competências dentro de cada filial, visando aumentar a efetividade dos investimentos voltados para promover o aprimoramento profissional dos colaboradores do negócio (ROMAN, 2017).

Cabe acrescentar que, conforme assinalam Beh e Loo (2013), a avaliação de desempenho pode ser considerada como uma das melhores práticas de gestão de pessoas na contemporaneidade, pois apresenta correlação positiva com o nível de competência individual dos funcionários (OTOO, 2019) e os resultados entregues por eles (HASSAN, 2016).

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

O treinamento, assim como a avaliação de desempenho, é uma prática que se relaciona positivamente com o desempenho da empresa (BEH; LOO, 2013; SAIFALISLAM; OSMAN; ALQUDAH, 2014), além de aumentar a satisfação dos funcionários (NWACHUKWU; CHLADKOVÁ, 2017).

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.

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).

Cabe acrescentar, todavia, que 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).

Conforme pontuam Adresi e Darun (2017), a remuneração por desempenho se mostrou como uma das principais práticas estratégicas de gestão de pessoas que influenciam o comprometimento organizacional dos funcionários. Ademais, um pacote atrativo de remuneração apresenta relação significativa e positiva com a satisfação dos indivíduos na organização (NWACHUKWU; CHLADKOVÁ, 2017).

Por último, mas não menos importante, é relevante destacar a posição da gestão no que diz respeito ao clima organizacional. Os funcionários respondem a pesquisas mensais de clima, por meio das quais, anonimamente, apresentam suas percepções a respeito de diversos aspectos ligados à qualidade de seu 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 e políticas citadas busca criar um todo sinérgico (BEH; LOO, 2013) e 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 na última década.

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, desde 2009, 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.

6 REFERÊNCIAS

- ADRESI, A. A.; DARUN, M. R. Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 9, p. 1-9, 2017.
- APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de *turnover*: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, p. 82-95, 2015.
- BEH, L.; LOO, L. Human resource management best practices and firm performance: a universalistic perspective approach. **Serbian Journal of Management**, v. 8, n. 2, p. 155-167, 2013.
- 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.
- CIFARELLI, R. A.; SOUZA, M. A. T. A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de tecnologia. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, v. 1, n. 2, p. 69-83, 2016.
- 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.

HASSAN, S. Impact of HRM Practices on Employee's Performance. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, v. 6, n.1, p. 15-22, 2016.

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.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

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.

NWACHUKWU, C.; CHLADKOVÁ, H. Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Microfinance Banks in Nigeria. **Trends Economics and Management**, v. 28, n. 1, p. 23-35, 2017.

OTOO, F. N. K. Human resource management (HRM) practices and organizational performance: the mediating role of employee competencies. **Employee Relations**, v. 41, n. 5, p. 949-970, 2019.

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.

SAIFALISLAM, K. M.; OSMAN, A.; ALQUDAH, M. K. Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 5, p. 43-46, 2014.

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.