

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM REDE DE COSMÉTICOS DA REGIÃO  
SUL DO BRASIL**

**PRACTICES OF PEOPLE MANAGEMENT IN COSMETICS NETWORK FROM  
BRAZILIAN SOUTH REGION**

Maria Sibilla Dieckmann Siqueira e Gleberon de Santana dos Santos

**RESUMO**

O modo como as organizações lidam com a Gestão de Pessoas tem sofrido mudanças ao longo do tempo em todo o mundo, além de ser alvo de constantes pesquisas. Nesta mesma tônica, a maneira como as empresas, inseridas no contexto de um mercado cada vez mais complexo e dinâmico, enxergam e tratam seus funcionários também tem mudado hodiernamente. Dessa forma, constitui objetivo desta pesquisa evidenciar as práticas de gestão de pessoas de uma rede de cosméticos localizada na região sudeste rio-grandense. Metodologicamente, este estudo se classifica como descritivo de abordagem qualitativa, fazendo uso de estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o roteiro de entrevista semiestruturada. Como técnica foram realizadas entrevistas com informantes-chaves da rede de cosméticos nos meses de dezembro de 2016 e janeiro de 2017. Conclui-se que a organização utiliza dois tipos de recrutamentos: interno e externo, com abordagem mista, possui programa de capacitação de gestores e formação de líderes, investe em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, porém carece de práticas de avaliação de desempenho e programas formais de qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** práticas de gestão de pessoas, administração de recursos humanos, rede de cosméticos, pequenas e médias empresas.

**ABSTRACT**

The way organizations deal with people management changed over time around the world, and has been the subject of constant research. In this same tonic, a way as companies, has no increasingly complex and dynamic market context, see and treat their employees has also changed nowadays. Thus, it is the objective of this research to show how people management practices of a cosmetic network located in the southeast region from Rio Grande do Sul. Methodologically, this study is classified as descriptive of qualitative approach, use of the case study. As a data collection tool, we use the semi-structured interview script. We conducted interviews with key informants of the cosmetic network in the months of December 2016 and January 2017. We conclude that an organization used two types of recruitments: internal and external, with mixed approach, has program of training of managers and training of leaders, investment in training and development of their personnel, but shown was deficient of performance evaluation practices and quality of life at work programs..

**Keywords:** management people practices, human resource management, cosmetics network, small and medium-sized enterprises.

## 1 INTRODUÇÃO

A cada dia a gestão de pessoas (GP) vem recebendo notada atenção pelo corpo estratégico das organizações, visto que grande parte das empresas modernas tem concluído que a partir de pessoas motivadas, comprometidas, dedicadas, competentes, qualificadas e de certo modo com amplo grau de autonomia e visão sistêmica é possível alcançar seus objetivos, ou melhor, até mesmo superá-los, formando inclusive, fontes de vantagens competitivas.

Ter colaboradores que se sintam partes integrantes da empresa, dotados de informações, sendo ouvidos e participantes do processo de tomada de decisões, tudo isso contribui sobremaneira na estratégia de conciliação entre objetivos individuais (de cada funcionário) com os organizacionais.

Cabe ao gestor de pessoas o alinhamento dos interesses da organização com os interesses dos colaboradores, no intuito de obter vantagens competitivas perante o mercado. As políticas de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos (RH) consistem em diretrizes tácitas ou explícitas, as quais devem ocorrer às ações. Um número cada vez maior de empresas tem se inspirado nos modelos propostos por organizações, que se destacam pelo crescimento constante e utilização de modelos de gestão voltados para objetivos comuns das partes envolvidas, cujo sucesso tem sido atribuído às modernas e adaptáveis práticas de GP, idealizadas por profissionais inteiramente conectados com o mercado.

As pessoas constituem um dos “instrumentos” mais importantes nas empresas. Embora se reconheça que nem sempre são tratadas desta forma, tem-se à consciência que é a partir delas que as organizações definem ações estratégicas e operacionais que levam os empresários a obterem lucros e a maximizar o capital investido (CHIAVENATO, 2014).

Nos últimos anos ocorreram severas mudanças a todos os níveis das empresas; as pessoas que executavam unicamente as tarefas que lhes tinham sido atribuídas já não se podem comportar da mesma forma; os gestores de GP já não se limitam às funções de serviços como recrutamento e seleção de novos colaboradores, pois atualmente, têm de assumir um papel mais ativo no planejamento estratégico das empresas, fazendo dos colaboradores o seu principal “instrumento”.

Ao discutir sobre GP deve-se estar ciente de que todas as pessoas, independentemente do nível hierárquico que ocupam na organização, possuem certas necessidades, cuja satisfação é determinante para a sua realização como pessoa. Pode-se identificar algumas necessidades, como o desejo de consideração, de respeito, de novas experiências, de projetos pessoais, de perspectivas de crescimento, de consolidação de carreira, como evidencia a Pirâmide de Maslow.

Enquanto que na era Clássica, a motivação das pessoas era encarada pelas empresas no sentido de atender necessidades básicas de subsistência (fome, sede, descanso), através do salário, onde empregou-se o termo de *homo economicus*, nos dias atuais as organizações modernas têm se preocupado em conciliar os objetivos de cada colaborador com os objetivos organizacionais de modo a promover sua estima e autorrealização (CARVALHEIRO, 2011).

A partir da contextualização ora traçada questiona-se: – Como ocorrem as políticas e práticas de GP da rede de cosméticos “X”, localizado no Sul do Brasil?

O objetivo desta pesquisa é evidenciar as práticas de gestão de pessoas de uma rede de cosméticos localizada na região sudeste rio-grandense.

Este estudo se fundamenta pela importância de se trabalhar com GP como mecanismo para adquirir vantagem competitiva, ao passo que se gerencia pessoas comprometidas e motivadas. É válido relatar que um dos desafios das organizações está na sua capacidade de responder às diferentes exigências do mercado, o qual se encontra em constante mudanças, o que tem cobrado cada vez mais, maior capacidade de adaptação e respostas mais rápidas às diferentes demandas externas e assertividade nas decisões. O atendimento a todas essas

exigências só é possível através das pessoas que, entre outras palavras, constituem “mola propulsora de desenvolvimento”, uma espécie de “engrenagem” – numa linguagem metafórica. Ou seja, as pessoas são responsáveis por formação de identidade da organização, dotando-as de características particulares e próprias, capazes de distinguir uma das outras, sendo fonte de vantagem competitiva que possui pouca ou nenhuma possibilidade de ser imitável pelos concorrentes, delineando sua competência essencial. A este contexto, se insere a forma de pensar e agir das pessoas na organização, a forma como são articuladas as decisões, a maneira como se aprende e se faz gestão – o que de modo geral justifica a importância do estudo da gestão de recursos humanos ou de gestão de pessoas nas organizações.

As contribuições deste estudo científico para o campo das ciências sociais aplicadas, sobretudo a da administração, se dará pela evidencição das práticas de recursos humanos de uma empresa do segmento de cosméticos localizada na região sul do Estado do Rio Grande do Sul que é considerada um case de sucesso nas cidades onde se localiza.

No que tange a parte estrutural do trabalho, este é dividido em quatro capítulos além do atual. A próxima seção versa sobre a temática gestão de pessoas, seus conceitos, principais discussões e suas práticas nas organizações. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta as práticas de gestão de pessoas na rede de cosméticos localizada no Estado do Rio Grande do Sul. O quinto capítulo destina-se às considerações finais.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS E SUAS PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente a expressão gestão de pessoas veio substituir a visão retrógrada da administração clássica de recursos humanos, visto que pessoas não são administradas, mas sim gerenciadas, além de não serem recursos, ou seja, são seres biopsicossociais capazes de aceitar mudanças, sendo por características inovadoras e empreendedoras.

Gestão de pessoas é uma área que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Segundo Milkovich e Bourdreau *apud* Romero e Silva (2008, p. 73), gestão de pessoas “é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários/servidores e das organizações.” Pode-se compreender, então, a gestão de pessoas como o principal atributo para uma organização obter resultados positivos no mercado competitivo.

Para Dessler *apud* Romero e Silva (2008, p. 117) “é o conjunto de política necessário para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento [...] e ao oferecimento de um ambiente seguro aos funcionários da empresa.” Com esse pensamento houve valorização com a relevância dos fatores psicológicos e sociais dos colaboradores. Sendo assim, todas as pessoas que se apropriam desse comando são gestores de pessoas porque estão envolvidas em atividades de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho do pessoal dentro da organização.

A princípio a evolução da administração de recursos humanos para a área gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos teve início na psicologia industrial, ocupando-se a área de Gestão de Pessoas, preocupando-se apenas com a seleção e colocação profissional por meio de testes psicológicos.

A partir de estudos realizados na década de 20, por Elton Mayo na fábrica da Western Electric Company (CHIAVENATO, 2014), conhecidos como as experiências de Hawthorne, foram semeadas as bases de teoria das relações humanas até as décadas de 50 e 60. A partir da sua consolidação a teoria passou a desenvolver estudos sobre a motivação, as lideranças e as redes de comunicação. Desta forma, a gestão de pessoas nas organizações conseguiu solidificar-se enquanto objeto de estudo.

De acordo com Romero e Silva (2008), há mais duas teorias organizacionais de fundamental importância para a área de gestão de pessoas: a sistemática e a contingencial. A primeira surgiu entre 1950 e 1968, tendo como fundador o biólogo Ludwig Von Bertalanffy que desenvolveu estudos sobre a Teoria Geral dos Sistemas – TGS. Segundo as autoras, a TGS oferece uma visão abrangente, com sinuosidades porém coesa, de uma organização, que pode ser compreendida como um sistema social e aberto (ROMERO; SILVA 2008).

A segunda (contingencial) passa a existir a partir da década de 1960 e teve como início com estudos de Tom Burns e G. M. Staller em indústrias inglesas. Os estudos mostraram que há relações diferentes nas práticas administrativas e a influência dos ambientes externos (ROMERO; SILVA 2008).

De acordo com Chiavenatto (2014, p. 278), “A Teoria da Contingência surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas.” Para o autor, cada organização tem uma estrutura impar, sendo, portanto necessário adequar a gestão organizacional ao contexto em que ela se insere.

Fischer e Albuquerque (2004) realizaram estudo sobre as atuais tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. Os autores constataram que tais empresas se encontram em constante busca de competitividade, e que nesse contexto o modelo de RH tende a sofrer mudanças significativas em suas estratégias, políticas e práticas de gestão. Apontam como desafios da área, alinhar as competências humanas às estratégias de negócio da empresa, bem como prover a capacitação dos gestores para que os mesmos atuem nesse processo. Os autores observaram, em geral, uma significativa evolução no modelo de gestão de pessoas das organizações brasileiras, comprovada por comparação com pesquisas anteriores realizadas.

Além disso, percebeu-se que o gestor estratégico de pessoas mantém-se em constante elaboração e reavaliação de políticas, não se prendendo a eventos circunstanciais. Esta constatação alicerça a posição de transição em que se encontra o modelo de recursos humanos, posição esta intrínseca a tal, visto que o mesmo não é estático, nem tampouco está acabado, e sim se encontra em constante dinâmica na busca de seu aperfeiçoamento e face às contingências do ambiente.

Nas discussões recentes acerca da GP, Ulrich (1998) enfatiza que as organizações devam enfatizar o futuro e manter suas funções centradas no gerenciamento global, nas capacidades organizacionais, na mudança de cultura e no capital intelectual. Para tanto, o setor de GP precisa se concentrar nas atividades de “contratação, desenvolvimento, remuneração, benefícios, comunicação, desenho da organização, equipes de alto desempenho e assim por diante”, com foco nos resultados que podem ser obtidos, tornando-o parceiro, participante e pioneiro no processo de criação e geração de valor, possibilitando o sucesso organizacional (ULRICH, 1998, p. 8). Destaca ainda que:

Para que os profissionais de RH dominem um novo papel, centrado em resultados com novos padrões de comportamentos, é necessária a ocorrência de aprendizado e ao mesmo tempo de desaprendizado. Aprender significa considerar novas alternativas. Desaprender significa continuar no passado. Ambos são necessários para que o futuro do setor seja beneficiado com seu passado. (ULRICH, 1998, p. 10).

A GP evoluiu passando por diferentes formas de política e relações de trabalho, que delineiam as características assumidas pelo RH em suas diversas concepções. A fim de contextualizar as políticas de recursos humanos atuais, faz-se necessário um estudo histórico sobre as diferentes nuances apresentadas por este campo do conhecimento ao longo de seu desenvolvimento. Barbosa (2005) categoriza as correntes de recursos humanos em três momentos: tradicional, moderno e contemporâneo.

O primeiro momento caracteriza-se sob a (a) instância comportamental sob os aspectos liderança, motivação, qualidade de vida e stress. Na (b) instância ferramental, os aspectos abordados são cargos e salários, desempenho treinamento, recrutamento e seleção, carreiras e rotinas de pessoal. Por fim, na (c) instância reflexivo/crítico aborda os aspectos relações de trabalho, negociação coletiva, poder, conflitos e relações sindicais.

No segundo momento, o moderno, tem-se os seguintes aspectos: (a) instância comportamental: comprometimento; (b) instância ferramental, os aspectos: remuneração variável, participação nos lucros e resultados e carreiras; (c) instância reflexivo/crítico: subjetividade no trabalho, psicopatologia do trabalho, cultura da empresa e gerência da empresa.

Por fim, no momento contemporâneo tem-se os seguintes aspectos: (a) instância comportamental: gestão do conhecimento e aprendizagem; (b) instância ferramental, os aspectos: competências, capital humano e capital intelectual; (c) instância reflexivo/crítico: subjetividade no trabalho.

No que tangencia sobre as políticas e práticas de GP, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) esclarecem seis: (1) recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e competências e (6) remuneração e recompensas, trazendo suas definições:

- (1) Recrutamento e seleção – constitui proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com características e demandas do cargo e da organização;
- (2) Envolvimento – representa proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação;
- (3) Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) – pode ser conceituado como proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento;
- (4) Condições de trabalho – representa proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia;
- (5) Avaliação de desempenho e competências – constitui proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento;
- (6) Remuneração e recompensas – configura-se em proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

O Quadro 1 sintetiza os principais pontos abordados na literatura acerca das políticas e práticas de GP.

Quadro 1 – Suporte teórico das políticas de GP

<b>Política de GP</b>	<b>Autores</b>	<b>Principais pontos abordados na literatura</b>
Recrutamento e seleção	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Armstrong (2009); Lievens e Chapman (2010).	Ampla divulgação dos processos de recrutamento e seleção externa e interna. Informações a respeito de etapas, critérios, desempenhos e resultados do processo seletivo divulgadas aos candidatos. Utilização de vários instrumentos de seleção. Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.

		Processos seletivos elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados. Recrutamento interno prioritário ao externo.
Envolvimento	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Dietz; Wilkinson; Redman (2010); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Sisson (1994); Ulrich <i>et al.</i> (1991).	Adaptação dos colaboradores aos seus cargos. Coerência entre discurso e prática gerencial. Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar. Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas. Integração dos colaboradores. Estímulo à participação e comunicação constantes. Autonomia na realização das tarefas e na tomada de decisões. Reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos. Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos. Existência de canais de comunicação interna.
Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)	Bohlander e Snell (2009); Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006); Dessler (2002); Goldstein (1996); Sisson (1994); Winterton (2007).	Diferenças entre treinamento (curto prazo), desenvolvimento e educação (médio e longo prazos). Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento. Desenvolvimento de competências necessárias ao desenvolvimento das funções. Investimento em desenvolvimento e educação. Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência. Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).
Condições de trabalho	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Loudoun e Johntone (2010); Sisson (1994).	Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho. Oferta de benefícios básicos e complementares. Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde. Ergonomia. Preocupação com a segurança. Plano flexível de benefícios. Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções. Facilidades e conveniência no local de trabalho.
Avaliação de desempenho e competências	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Devanna, Fombrun e Tichy (1994); Latham, Sulsky e McDonald (2007).	Realizações periódicas; Subsídio para elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e para as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário. Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.
Remuneração e recompensas	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Gerhart (2010); Hipólito (2001); Sisson (1994).	Remuneração compatível com a formação. Remuneração compatível com as oferecidas no mercado. Existência de incentivos, como prêmios e promoções. Plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos. Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas. Remuneração condicionada aos resultados.

Fonte: Adaptado de Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, fundamentada pelo estudo em que descreve e analisa uma situação à luz de teorias. Neste caso, se correlacionou com a percepção de alguns autores sobre gestão de pessoas, administração de recursos humanos e políticas e práticas de gestão de pessoas. A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (2005) é um estudo de

caráter descritivo e deve ter compreensão do processo, sendo que a preocupação essencial do investigador é o significado que as pessoas dão às coisas e à vida. Para tal, este tipo de abordagem exige o entendimento do fenômeno como um todo.

Foi realizado estudo de caso que permitiu compreender a dinâmica dos processos, envolvendo um diálogo entre os pesquisadores e a realidade estudada. Segundo Yin (2005), o estudo é uma investigação empírica, que serve para investigar uma realidade social dentro de seu contexto cotidiano e em situações onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas. De acordo com Gil (1999) as fases do estudo de caso requerem a realização de uma pesquisa bibliográfica. Esta permitiu que se estabelecesse um modelo teórico inicial de referências, que auxiliou na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Constituiu instrumento de coleta de dados o roteiro de entrevista semiestruturada com informantes chaves responsáveis pelo setor de recursos humanos e pela gestão administrativa da rede. As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2016 e janeiro de 2017, no escritório sede da rede, localizado na cidade de Pelotas/RS. É válido destacar que as entrevistas foram gravadas em recurso multimídia e transcritas.

A seleção dos sujeitos para a pesquisa convergiu com a afirmativa de Rey (2005) para a pesquisa qualitativa de que não é o número de sujeitos que define a validade dos resultados, mas sim a especificidade do caso estudado. Após coletados, os dados foram analisados onde permitiu a composição de um retrato amplo, panorâmico e completo do fenômeno em estudo.

Diante do esboço metodológico utilizado, realizado o presente estudo de caso qualitativo, e tomando como base a fundamentação teórica apresentada anteriormente, passar-se-á expor os resultados da pesquisa a partir do percurso até aqui descrito.

O caso estudado trata-se de uma rede de cosméticos localizada na região sudeste rio-grandense, compostas por onze lojas distribuídas pelos municípios gaúchos de Pelotas, Canguçu, São Lourenço do Sul, Jaguarão e Santa Vitória do Palmar, sob modelo e configuração tradicional e mais uma destinada a venda direta, ambas pertencentes a uma franquia que se localiza na cidade de Curitiba/PR.

Vale destacar que a organização possui engajamento na área de sustentabilidade, elaborando, executando e apoiando projetos de cunho socioambiental. A empresa (franquia) procura estar identificada com os anseios da sociedade e conduzir seus negócios de maneira ética e humana, sem perder o foco nos seus desafios empresariais. O modelo de gestão adotado na empresa prevê a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente e a promoção do bem-estar social. Deste modo, a franquia acredita que “atuar de forma socialmente responsável é dever de todos dentro da organização”. Ao assumir esta visão de gestão, as lideranças passam a ter como uma de suas atribuições primordiais dar o exemplo, garantir o alinhamento dos programas e ações de responsabilidade social com as estratégias de negócio e práticas da empresa no dia-a-dia. A gestão social da franquia é regida por dois grandes direcionadores: política de investimento social privado e a política corporativa de responsabilidade social.<sup>1</sup>

Na política de investimento social privado, independentemente do resultado anual, a companhia destina ao investimento social privado 1% da receita líquida do exercício. Os recursos são aplicados em diversos programas, projetos e ações da própria Fundação de Proteção à Natureza e em programas desenvolvidos junto à comunidade local, voltados à saúde, educação, bem-estar, cultura e lazer. O Investimento Social Privado é o uso planejado, monitorado e voluntário de recursos privados em projetos de interesse público, que têm por objetivo a transformação de determinada realidade social.<sup>1</sup>

#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

---

<sup>1</sup> Dados extraídos de arquivos eletrônicos.

#### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS ADOTADOS PELA ORGANIZAÇÃO

Esta seção buscou identificar as políticas e práticas de RH adotadas pela rede de cosméticos, localizadas na região sul gaúcho. Para tanto recorreu-se à técnica de entrevista com informantes chaves ocupantes do cargo de gestora administrativa do grupo (E1) e supervisora de desenvolvimento organizacional (E2), responsável pelos treinamentos do grupo, sendo identificada pela função de multiplicadora. Ambas com 31 anos e há seis anos desenvolvendo atividades dentro da franquia de cosméticos, sob gestão da proprietária.

As mesmas possuem formação superior, sendo que E1 possui Pós-graduação em Gestão Comercial e E2 é administradora com Especialização em Gestão Empresarial, Docência em Ensino Superior e Comunicação Integrada e Marketing.

Quando questionadas sobre qual o conceito que possuíam de Gestão de Pessoas, notou que E1 limitou-se a uma área específica da Gestão de Pessoas, responsável pela interação, integração e envolvimento dos colaboradores, enquanto que E2 conseguiu fornecer conceito mais amplo de acordo com achados de Chiavenato (2014, p. 181), o qual conceitua como sendo uma “associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano”, tendo por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

É super importante desenvolver pessoas. É a função de gerir as pessoas e fazer um *endomarketing* (E1).

Aqui na empresa a Gestão de Pessoas é uma área muito importante, pois nossos clientes são nossos funcionários e a missão é encantar nosso colaborador, pois é ele que vai atrair nossos clientes externos. É necessário desenvolver pessoas, pois é difícil encontrá-las prontas no mercado. A premissa é desenvolver as pessoas com os valores que o próprio X (franquia) tem, como ética e transparência (E2).

Indagadas sobre qual a importância da gestão de pessoas para o sucesso organizacional para E1 informou “100% importante, pois são as pessoas que estão na linha de frente que vão conduzir as negociações”. A entrevistada ressaltou uma frase bastante discutida pelo gestor da franquia em suas visitas às lojas do grupo, “não adianta ter produtos maravilhosos se não conseguir passar isso para o cliente”. “A empresa precisa das pessoas do seu grupo. O Cliente que vem em primeiro lugar são os colaboradores, eles estando contentes vão transmitir ao cliente da loja uma boa recepção e este conseqüentemente irá voltar”, acrescentou E1. Na percepção de E2 a gestão de pessoas arrolada ao sucesso organizacional está voltada ao “comprometimento com o desenvolvimento dentro da ética e da transparência dos colaboradores”.

##### 4.1.1 Processo de agregar de pessoas: recrutamento e seleção

Quando indagadas sobre como acontece o processo de recrutamento e seleção de pessoas na organização tanto E1 quanto E2 responderam que a empresa criou um email para receber os emails das pessoas interessadas em trabalhar na rede X e estas informações são encaminhadas para um banco de dados para o momento em que a loja necessitar de alguma vaga, o setor de RH faz uma triagem dos currículos, e seleciona para entrevista. Dependendo da vaga e da triagem dos currículos, se fazem necessárias outras etapas de seleção. A divulgação de vagas é realizada através do *Facebook*, que para ambas é uma ferramenta barata e eficaz, vez que garante vasta amplitude “através de curtidas e compartilhamentos nas páginas da rede

de relacionamentos dos próprios colaboradores” onde são colocados os requisitos para o cargo e os interessados “começam a marcar outras pessoas e estas acabam enviando os currículos para o e-mail cadastrado” (E1 e E2). As entrevistas são realizadas com o gerente solicitante da vaga, o profissional de recursos humanos e em alguns casos encontra-se presente a franqueada e a gestora administrativa. Ambas esclarecem que é o gerente quem escolhe o colaborador selecionado. Em caso de preferência por dois colaboradores é realizada consulta de referências via telefone, junto às empresas em que os candidatos já trabalham. Após o processo burocrático inerente à contratação (exame admissional, assinatura do contrato de trabalho etc.), é realizada integração apresentando as normas e procedimentos da franquia e as normas da loja franqueada.

Questionadas se a empresa contrata empresa/agência de intermediação de mão de obra para recrutar candidatos, ou se possui pessoa responsável para recrutamento na empresa tanto E1 como E2 disseram que depende do cargo. No caso de um cargo que exige maiores responsabilidades, como gerência e supervisão é contratada uma agência de empregos que realiza todo o processo de recrutamento e seleção, pois “além de possuírem um banco de currículos maiores, possui profissionais mais capacitados para realizar testes psicológicos e comportamentais de seleção de pessoal” (E2). Nos casos de recrutamento interno este é conduzido por E1, E2 e gestor solicitante.

Sobre o recrutamento interno, E1 informa que a franqueada opta por este tipo de recrutamento, pois considera vantajoso “porque os colaboradores demonstram vontade de crescer dentro da empresa”. A desvantagem, complementou E1 “é que em alguns momentos as pessoas envolvidas não possuem maturidade para separar a amizade do cargo que a colega assume, gerando conflitos e cobranças que até então não existiam”, razão pela qual explica que os candidatos (internos) que são alçados à condição de gerente são designadas para outras lojas.

A respondente E2 comentou que são realizados ao que denomina “concursos internos” e ratifica optar por este modelo de recrutamento, recordando que no ano de 2015 se deparou com uma situação indesejada ao não encontrar nas equipes das lojas profissionais capacitadas para uma função de liderança. Neste momento se questionou onde a rede poderia estar falhando, fato que teve de recorrer à seleção externa para uma vaga de subgerente. Com intuito de suprir eventual demanda e corrigir a situação, foi criada pela rede a “Escola de Líderes”, um programa interno que possui o objetivo de formar futuros líderes, onde cada unidade de negócio indicam um consultor(a) para participar. Os treinamentos são realizados durante o horário de trabalho. E2 avalia que dessa maneira acredita estar contribuindo tanto para o sucesso da rede, através da capacitação e treinamento em vista ao médio e longo prazo e, inclusive, para o mercado de trabalho, ao passo que “onde vier a trabalhar, o profissional já está bem treinado e preparado para novos desafios, inclusive fora da rede, como acontece com alguns dos nossos ex-funcionários”.

As técnicas utilizadas para a seleção de pessoal, as entrevistadas (E1 e E2) disseram que são utilizadas análise de currículo, técnicas vivenciais, entrevistas e em alguns casos testes de conhecimentos técnicos. Os testes psicológicos somente são realizados pela empresa contratada para seleção de pessoal (agência de empregos) quando necessitam preencher algum cargo que não tenham pessoal capacitado internamente. A busca por referências dos candidatos são apenas solicitadas quando existem dois ou mais candidatos e o selecionador tem dúvidas acerca do “melhor candidato à vaga”.

#### **4.1.2 Processo de aplicação pessoas: desenho de cargos e avaliação de desempenho**

Quando questionadas acerca da existência de descrição e análise de cargos de cada função as entrevistadas responderam afirmativamente. Para E1 e E2 a própria franquia já disponibiliza a descrição e análise dos cargos de todos que ingressam na empresa. Está acessível aos colaboradores pelo intranet. Além disso, esclareceu E2, que na organização estão presentes

normas e procedimentos tanto do Grupo (franquia) quanto normas próprias de conduta e procedimentos, formuladas pela franqueada e gestora, contendo o que pode e o que não pode ser realizado nas unidades de negócios, as quais coordena.

Quando indagadas quanto à prática da avaliação de desempenho dos funcionários, E1 diz não ter sido realizada nenhuma avaliação de desempenho. E2 responde ter sido realizada avaliação de desempenho há dois anos, “mas tudo muito informal”, explica. E2 se diz em dúvida quanto à validade das avaliações de desempenho. “Atualmente é dado um *feedback* diário das gerentes, mas gostaria de ter algo mais consistente e formalizado”.

#### 4.1.3 Processo de desenvolvimento de pessoal: treinamento e desenvolvimento

Sobre o conceito de treinamento e desenvolvimento (T&D) observou que E1 consegue definir de acordo com bases teóricas e Silva (2009), Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012) e Knapik (2012) enquanto que a visão de E2 contaria a percepção de Xavier (2006) e Chiavenato (2014), limitando-se a ofertas de cursos e palestras.

É passar para os funcionários o conhecimento dos produtos, de atendimento, de vendas. Além do treinamento e desenvolvimento sobre os produtos, também é desenvolvido o potencial de cada colaboradora, especialmente aquelas que demonstram querer evoluir, crescer dentro da empresa e crescer no comportamento social (E1).

É a questão técnica/teórica e, além disso proporcionar palestras para desenvolvimento das pessoas (E2).

Questionados sobre sua percepção em relação à importância do processo de T&D para a organização E1 afirma que “é uma necessidade básica”, e diz não ocorrer somente no momento da admissão; “os treinamentos ocorrem periodicamente”, exclamou. E1 esclareceu que a rede atualmente desenvolve um programa para a formação e desenvolvimento de líderes, onde cada gerente de loja selecionou uma pessoa a ser desenvolvida, pelo critério de comprometimento, desejo de crescimento e/ou perfil de liderança, com objetivo de suprir futura demanda. Entre os temas discutidos na “Escola de Líderes” estão: encantamento, desenvolvimento de equipes, e para isso, a franqueada mantém uma multiplicadora dos treinamentos preparada pela própria franqueadora.

E2 informa o treinamento é o que a motiva a trabalhar. O investimento em treinamento, pelo menos uma vez por mês é realizado com todos os envolvidos na empresa. No horário de trabalho, ela considera uma atividade motivacional importante.

Quanto à periodicidade dos treinamentos os entrevistados informaram que mensal ou quinzenalmente, dependendo do ciclo de vida do produto, ações promocionais ou datas comemorativas, além de manter a Escola de Líderes.

Sobre como são levantadas as necessidades de treinamento (LNT) dos colaboradores E1 responde que é exigido dos gerentes o levantamento das informações, mas nem sempre as recebe. A respondente E2 afirma que os gerentes acabam repassando as necessidades. Esclarece ainda que a partir de 2017 a rede adotará o comportamento de realizar treinamentos mais específicos, conforme a necessidade por ela observada.

Quando questionados sobre a existência de avaliação de treinamento realizado, ambos entrevistados responderam afirmativamente. Segundo E1 é realizado uma avaliação escrita, através de um questionário aplicado pela multiplicadora, que após repassa para a o departamento de RH onde são mensurados os resultados. Esta avaliação apesar de restrita ao controle da multiplicadora e do RH da franqueada é divulgada por email para a gestão da empresa.

Sobre a existência de avaliação do comportamento do pessoal treinado, ambas entrevistadas foram unânimes em afirmar que a avaliação é realizada pela Supervisora Comercial, pois esta que sinaliza a necessidade de realizar avaliação.

Questionadas acerca da realização de planejamento estratégico e orçamentário de Recursos Humanos observou respostas divergentes. E1 disse que para Recursos Humanos não é realizado planejamento estratégico e não são definidos valores específicos para esta área para o ano seguinte. O que ocorre são ações que são implementadas ao longo do ano, mas nada formalizado com antecedência, como a previsibilidade e formalidade que um planejamento exige. Já E2 disse que sim, mas não soube afirmar a relação entre a verba destinada ao RH e a receita auferida pela rede; apenas que existe um parâmetro orçamentário.

#### **4.1.4 Processo de manutenção de pessoas: higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho**

Sobre a o conceito sobre Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, os achados de E1 converge com a visão de Giovelli, Calvetti e Bevilacqua (2012) e França (2014), enquanto que E2 se posiciona estritamente aos aspectos do ambiente físico do trabalho.

Qualidade de vida no trabalho está relacionado a pessoa se sentir bem no seu ambiente de trabalho e haver engajamento da equipe (E1).

As pessoas devem ter um ambiente bem iluminado, arejado, com condições adequadas para realizar suas atividades. Isso tem haver com qualidade de vida no trabalho (E2).

Questionadas sobre como a empresa lida com os casos de absenteísmo e desmotivação no trabalho, E1 afirma que a empresa realiza reunião com a pessoa envolvida e busca através do diálogo a solução do problema. “A comunicação é uma meio muito eficiente”, informou. Complementou ainda que “a demissão é a última atitude a ser tomada pela empresa”. E2 afirma que o (a) gerente da loja sinaliza e a multiplicadora conversa para identificar a causa da desmotivação, a partir daí são tomadas algumas providências no sentido de reverter à situação.

Sobre o acompanhamento dos casos de acidentes de trabalho, as respondentes E1 e E2 sinalizaram positivamente, informando que já houve pequenos acidentes, sendo encaminhados ao médico do trabalho e a empresa fez todo o acompanhamento, via Comunicação de Acidente de Trabalho, CAT.

Quanto à realização de pesquisa de clima para identificar o grau de satisfação dos colaboradores tanto E1 quanto E2 disseram que o mesmo foi realizado por algum período de tempo. Porém está sendo pensado sua realização por parte da multiplicadora.

#### **4.1.5 Processo de monitorar pessoas: banco de dados e sistema de informações gerenciais**

Questionadas sobre a existência de banco de dados dos colaboradores e quais as informações nele contidas, ambos entrevistados (E1 e E2) responderam que possuem no cadastro da rede dados como Nome, Cadastro de Pessoa Física – CPF, Registro Geral – RG, endereço, telefones, telefones de recado e e-mail. Também a loja tem cadastro próprio que além dos dados acima possui: foto e comprovante de escolaridade.

A repercussão dessas informações nas rotinas de Recursos Humanos, E1 afirma que, além dos dados cadastrais físicos também ficam registrados os atestados médicos e advertências. Para E2 é buscado as referências e histórico, quando da necessidade de alterações de contratos.

Também foi questionada se os gestores possuem o hábito de consultar o Banco de Dados para coletar informações dos seus colaboradores e quais informações são geralmente

consultadas. Para E1 os dados cadastrais ficam armazenados em uma pasta e são consultados quando necessário.

Nota-se, portanto, que o banco de dados carece de informações acerca do desenvolvimento de pessoal, talvez decorrente de avaliação de desempenho carente. Além disso, observou através do relato que a empresa não costuma consultar o banco para realizar triagem de candidatos a recrutamento interno.

#### **4.1.6 Identificação dos atributos e indicadores requeridos na política de gestão de carreiras**

Questionados acerca da prática de aproveitamento do quadro de pessoal interno para futuras promoções, como isso ocorre e como é disseminado aos colaboradores, foi respondido por E1 que nas atividades de integração de novos colaboradores são comunicados acerca da existência de plano de carreira na empresa. Na existência de vaga, a preferência é pela realização um “concurso interno” (recrutamento interno). E1 exemplificou que nesses casos, é aplicada uma prova teórica de conhecimentos, própria para o cargo, onde normalmente se testa o conhecimento dos produtos, técnicas de vendas, gestão de pessoas e logo após é realizada a análise de resultado onde buscam a avaliação do líder imediato. A resposta de E2 também foi positiva, esclarecendo que na existência de uma vaga é repassado para os gerentes, via e-mail, informações acerca do perfil, requisitos e exigências da vaga. Para avaliar que os colaboradores estão cientes da existência da vaga, é responsabilidade do gerente da unidade a impressão do e-mail e a coleta de assinatura de todos os colaboradores, cujo arquivo fica junto ao operador de caixa. E2 informa ainda que atualmente é utilizado o recurso oferecido pela rede de relacionamento Whatsapp, onde é enviada uma foto do comunicado da vaga para cada colaborador.

Foi indagado sobre quais os atributos e indicadores adotados pela organização que compõem o elenco de competências requeridas e que fazem parte da política de gestão de carreiras. E1 respondeu que o conhecimento das atividades que vai exercer e ter perfil de liderança para trabalhar em equipe, motivação e saber fidelizar os clientes são os perfis mais aceitos pela empresa. Também são observados os indicadores de venda, como o “boleto médio”, e o atendimento à metas e itens por venda.

Para E2 citou que além dos itens acima relacionados, na própria descrição de cargos da franquia há todas as competências exigidas e os indicadores de loja.

Quando questionados sobre sua percepção acerca da gestão de carreiras e seu impacto para a empresa, E1 afirma está atrelada à fidelização das pessoas na loja; motivação e valorização. “É o máximo, o amor pela marca, pela ‘Maria’<sup>2</sup>, pela loja da ‘Maria’, o crescimento individual, o que deixa a franqueada extremamente feliz em ver o crescimento das colaboradoras” – acrescentou.

Para E2 informa que realiza a gestão de carreiras através da ferramenta *Feedforwards*, “que mostra melhor o caminho”. A avaliação de desempenho deve ter por base um Programa de Desenvolvimento Individual para poder explicar junto a cada colaborador a possibilidade de crescimento e carreira.

#### **4.1.7 Processo de recompensar pessoas: cargos, salários e benefícios**

Os entrevistados quando indagados sobre a existência de critérios para determinação da remuneração de pessoal, os informantes chave responderam que têm como referência o

---

<sup>2</sup> Maria refere-se a nome utilizado para referir à franqueada da rede de cosméticos, por critério de confidencialidade.

mercado de trabalho e informações do sindicato do comércio local. Quanto aos comissionamentos, estes seguem orientação dos consultores da franquia. “Salário das consultoras é igual, quem vende mais ganha mais” – afirmou E1. Quanto à referência dos padrões internos de equidade, tanto E1 como E2 apontam o Plano de carreira para nível gerencial.

Os entrevistados afirmaram também que a empresa não participou de pesquisa salarial que viesse a influenciar na política de cargos e salários. Sobre as formas e componentes de remuneração adotados pela empresa, esta é composta por remuneração fixa e variável, especificamente para quem trabalha com vendas. O Quadro 12 apresenta os componentes da remuneração

Quadros 12 – Componentes da remuneração adotada pela rede de cosméticos

<b>Remuneração Fixa</b>	Salário: com base nos dados do Sindicato do Comércio local
	Benefícios: plano de saúde, odontológico, <i>ticket</i> alimentação, vale transporte e vale presente.
<b>Remuneração Variável</b>	Curto prazo: através do comissionamentos de vendas mensal e trimestral, valores percebidos que integram na folha de pagamentos, repercutindo no saldo de 13º salário, férias e verbas rescisórias. Há também as bonificações semanais que recebem no fim do expediente.
	Longo prazo – não há.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

E1 e E2 esclarecem que em relação à remuneração variável de curto prazo, as comissões, existem políticas formais, que ocorre semanalmente como forma premiação pelas vendas no percentual de 0,5% do que é comercializado por cada profissional de vendas. Mesmo que as metas não sejam plenamente atingidas é adicionado ao salário o percentual equivalente a 1,5% na folha de pagamento, sobre o valor que cada colaborador vende, fato que E1 e E2, julgam como diferenciais na remuneração de seus colaboradores e que os concorrentes da região pouco oferecem. No atingimento da meta os colaboradores recebem premiações em forma de bonificação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi evidenciar as políticas e práticas de gestão de pessoas de uma rede de cosméticos localizada na região sudeste rio-grandense. Conclui-se que a organização utiliza dois tipos de recrutamentos: interno e externo, com abordagem mista, possui programa de capacitação de gestores e formação de líderes, investe em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, porém carece de práticas de avaliação de desempenho e programas formais de qualidade de vida no trabalho.

Da síntese das principais políticas e práticas voltadas ao tema Gestão de Pessoas, destacaram-se:

(1) Recrutamento e seleção – são utilizados os dois tipos: interno e externo, sendo o primeiro prioritário em relação ao segundo, na visão dos informantes-chaves. A possibilidade de realizar o segundo está vinculado ao não encontrar perfil de pessoal interno qualificado e que não preencha os requisitos e demanda da vaga. Quanto à seleção, esta é realizada por profissional interno qualificado para os cargos mais operacionais e contratada empresa de consultoria de Recursos Humanos para atividades de seleção para cargos mais complexos em que se exija aplicação de testes psicológicos e dinâmicas em que o profissional interno não esteja apto a conduzir;

(2) Desenho de cargos e avaliação de desempenho – a empresa possui o desenho de cargos de seus colaboradores e o disponibiliza através de serviço intranet. No que tange a avaliação de desempenho, a organização não a realiza;

(3) Treinamento e desenvolvimento – a organização possui programa formal de capacitação dos seus colaboradores através de cursos, palestras e oficinas em grupo. Além disso, a própria franquia disponibiliza via meio eletrônico acesso a universidade corporativa que oferece cursos específicos para os diversos cargos. Não obstante à franquia, a rede de cosméticos, por iniciativa da gestora local junto com a equipe de recursos humanos desenvolveu a “Escola de Líderes” com intuito de formar e desenvolver futuros gestores.

(4) Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho – no que tange aos programas de QVT a organização carece de política formal e programas robustos, porém realiza reuniões com colaboradores para discutir descumprimentos às normas, causas de desmotivações ou de mal-estar no trabalho. Em relação à saúde e segurança, realiza como procedimento normativo e legal a CAT, em casos de acidente de trabalho, no entanto, também não possui programas de incentivos à segurança;

(5) Sistema de informações gerenciais – a organização disponibiliza de banco de dados contendo informações gerais do colaborador como nome, Cadastro de Pessoa Física – CPF, Registro Geral – RG, endereço, telefones, telefones de recado, e-mail e foto, porém como não é realizada avaliação de desempenho, a empresa não possui acompanhamento de indicadores de desempenho e evolução/desenvolvimento do colaborador nem tampouco informações que porventura venham suportar um plano de carreira;

(6) Cargos, salários e benefícios – a remuneração dos colaboradores é composta de remuneração fixa e variável. No primeiro plano compõem o salário, com base nos dados do Sindicato do Comércio local e os benefícios (plano de saúde, odontológico, ticket alimentação, vale transporte e vale presente). Como remuneração variável destacou-se o comissionamento por vendas. É válido salientar que a empresa não utilizou informações de pesquisa salarial para determinar os salários dos colaboradores.

É necessário reconhecer que próprio do método de pesquisa, o presente trabalho apresenta limitações de estudo, não podendo ser extrapolado pela delimitação proposta.

Sugere-se, neste sentido a realização de estudos em profundidade nas demais organizações atuantes do setor de perfumaria e cosméticos na região sul do Estado do Rio Grande do Sul a fim de se ter o mapeamento acerca das políticas e práticas de GP adotados, bem como das ferramentas, técnicas, métodos adotados pelos gestores na administração de pessoas, assim como avaliar as formas de conhecimentos e aprendizagens por elas disseminados e construídos.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q. **Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade**. Revista de Administração de Empresas. Edição Especial Minas Gerais, Ed. Futura, São Paulo, 2005.

CARVALHEIRO, C. D. da Silva **A Evolução da Gestão de Recursos Humanos**. Universidade de Coimbra, Portugal, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2014.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M, **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. – Porto Alegre: Artmed, 2014.

- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L.G. Delphi RH 2010: **Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras**. 2004. Relatório Final de Pesquisa. FEA – USP 2ª ed. São Paulo, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.Org)**, v. 3, n. 2, mai./ago., 2005.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. – Curitiba: InterSaberes, 2012.
- REY, F. L.G. Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005. v. 1, 205p.
- ROMERO, S. M.; SILVA, S. F. da Costa. **Gestão de pessoas**. Obra organizada pela Universidade Luterana do Brasil. Curitiba, PR, 2008.
- SILVA, R. B. **Gestão de pessoas: processos gerenciais**. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. Ed. Futura, São Paulo 1998.
- XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. – São Paulo: Editora Gente, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.