

## PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO MULTICASOS EM PMEs DO SEGMENTO DE COSMÉTICOS

MARIA SIBILLA DIECKMANN SIQUEIRA<sup>1</sup>; GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pelotas – [sibilla1957@gmail.com](mailto:sibilla1957@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pelotas – [glebersonsantana@hotmail.com](mailto:glebersonsantana@hotmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

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 Recursos Humanos 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”.

Na percepção de Demo *et al.* (2014) são seis as práticas de gestão de pessoas (GP), tal como demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Práticas de gestão de pessoas (GP)

Práticas de GP	Definição
Recrutamento e Seleção	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.
Envolvimento	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.
Treinamento, Desenvolvimento & Educação	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.
Condições de Trabalho	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.
Avaliação de Desempenho e Competências	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.
Recompensas	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: adaptado de Demo *et al.* (2014).

Dessa forma, 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 mudança, 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.

## 2. METODOLOGIA

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.

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.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscou-se identificar as políticas e práticas de RH adotadas pela rede de cosméticos, localizadas na região sul gaúcho. Para tanto se recorreu 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 há seis anos desenvolvendo atividades dentro da franquia de cosméticos, sob gestão da proprietária.

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), 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.

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.

#### 4. CONCLUSÕES

Conclui-se, portanto, que a organização demonstra investir no capital intelectual como fonte de vantagem competitiva, através do estímulo dos seus colaboradores e investimentos em treinamento, desenvolvimento, educação e gestão de carreiras. É válido mencionar que a organização carece da adoção de ferramentas robustas e práticas, as quais se conhecem na literatura da área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, quais seja na área de avaliação de desempenho e condições de trabalho, razão pela qual se sugere maior atenção por parte da administração da rede.

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 RH 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.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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.

REY, F. L.G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005. v. 1, 205p.

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