



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

IONEIRY VIANA LIMA

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO EMPÍRICO

FORTALEZA – CE

2015

IONEIRY VIANA LIMA

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO EMPÍRICO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: pequenos e médios negócios.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

FORTALEZA – CE

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Viana Lima, Ioneiry.

As práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas do setor supermercadista: um estudo empírico [recurso eletrônico] / Ioneiry Viana Lima. - 2015.

1 CD-ROM: il.; 4 pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 94 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2015.

Área de concentração: Pequenos e médios negócios.

Orientação: Prof. Ph.D. Francisco Roberto Pinto.

Coorientação: Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo.

1. Gestão de pessoas. 2. Gestão por competências.
3. Gestão de pequenas e médias empresas. I. Título.

IONEIRY VIANA LIMA

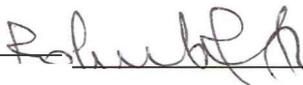
**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS
DO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO EMPÍRICO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: pequenos e médios negócios.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Aprovada em: 03 de fevereiro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

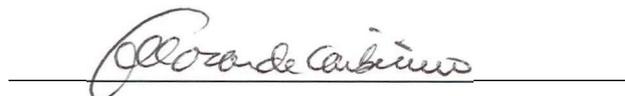


Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (Orientador)

Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. Antônio de Pádua Araújo
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. Eleazar de Castro Ribeiro
Centro Universitário Christus – Unichristus

AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos. À Nossa Senhora, mãe intercessora, em especial à Nossa Senhora de Fátima que me auxilia em todas os momentos.

Ao Professor Pádua pela orientação na realização deste trabalho, na condição de co-orientador. Sem sua importante contribuição não teria sido possível concretizá-lo. Aos Professores Roberto Pinto e Eleazar de Castro que, construtivamente, participaram da elaboração desta dissertação.

A Luciene, meu primeiro contato com a Rede Uniforça e que, com sua atenção e colaboração, viabilizou o acesso para a entrevista feita com o Presidente da Rede Uniforça de supermercados.

Ao Presidente da Rede Uniforça de supermercados, Sr. Antônio Nidovando Pinheiro, pela autorização para a realização da pesquisa de campo, sem a qual não teria sido possível a conclusão deste trabalho.

À Darlene, primeira profissional entrevistada e que, como representante da Diretoria de RH da Rede Uniforça, muito contribuiu para facilitar a minha compreensão do universo da pesquisa.

A todas as empresas participantes da pesquisa por ter permitido o acesso às informações demandadas. São elas: Supermercado Douglas, Super Uchoa, Pontes Supermercado, Freitas Supermercado e Hipermarket.

A todas as profissionais de RH das empresas pesquisadas – Rita, Damilla, Lúcia, Andréa e Dina – pela forma generosa e gentil com que prestaram as informações e disponibilizaram os dados solicitados.

A todos os Professores do curso de Mestrado em Administração da UECE por fazerem parte de forma direta ou indireta da construção deste estudo.

Aos colegas de turma, em especial, a Ingrid e a Verônica, amigas que me ajudaram durante a trajetória no curso. Sempre lembrarei os tribunais da disciplina de TO.

A minha família que me ensinou a não temer desafios e a superar os obstáculos com humildade. Em especial, ao meu irmão Neto que muito me ajudou, acompanhando-me nas visitas onde realizei as entrevistas.

E a todas as pessoas que colaboraram direta e indiretamente para a realização deste sonho.

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi investigar, com base em um referencial teórico construído, como as pequenas e médias empresas do setor supermercadista definem as suas práticas de gestão de pessoas. Para atingir esse intento, foi realizada uma pesquisa de campo de natureza qualitativa e exploratória, na forma de um estudo de casos múltiplos. Pela facilidade de acesso da pesquisadora, foram pesquisadas empresas que integram a Rede Uniforça, todas localizadas em Fortaleza. Foram levantados dados primários e secundários junto a cinco empresas: quatro de pequeno porte e uma de porte médio. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com os gestores de RH, para que se pudesse conhecer e analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas por essas organizações. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para tratamento e análise dos dados levantados. Algumas evidências relevantes sobre as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas pesquisadas foram identificadas, dentre as quais se destacam: (i) quanto ao processo estratégico, quatro das cinco empresas têm declaradas a missão, a visão de futuro e os valores que devem pautar a conduta dos empregados; (ii) no recrutamento, as empresas dão prioridade a candidatos que residem próximo ao local onde estão instaladas, como forma de fortalecer as relações sociais que estabelecem com as comunidades nas quais estão inseridas; (iii) na seleção, as técnicas utilizadas são bastante simples e resumem-se a uma entrevista (todas as empresas), a provas de conhecimentos específicos e a testes psicológicos (algumas delas); a maioria dos empregados selecionados são jovens e os índices de *turnover* são bastante elevados, sobretudo nos cargos de natureza mais simples; (iv) na capacitação, a ênfase recai sobre o treinamento introdutório realizado em serviço, durante o período de experiência do novo empregado; as oportunidades de treinamento para os funcionários do quadro efetivo, de um modo geral, são esporádicas e ocorrem, principalmente, quando são introduzidas mudanças nos processos de trabalho e nas tecnologias utilizadas; (v) quanto à promoção, todas as empresas oferecem oportunidades de ascensão funcional, porém, não na dimensão pretendida; isto porque, dados os elevados índices de *turnover* – que é uma característica do setor supermercadista – muitas vezes as empresas não conseguem desenvolver os empregados para que atinjam o nível de prontidão exigido para os cargos de maior complexidade, porque muitos se desligam antes; (vi) no que concerne aos sistemas de recompensas, todas as empresas remuneram os empregados seguindo a curva salarial do mercado e os aspectos legais estabelecidos na legislação trabalhista e nos acordos estabelecidos com os sindicatos que representam a categoria; além do salário fixo, todas as empresas oferecem, com pequenas variações, bônus salariais por atingimento de metas e um pacote de benefícios limitado a planos de saúde e odontológico, vale-refeição, vale-transporte, entre outros de menor expressão. A principal conclusão a que se chegou ao final deste estudo é a de que as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas pesquisadas, no geral, encontram-se ainda em um estágio muito incipiente, quando comparadas com as formulações teóricas mais atualizadas – sentido lato – e que constam da estrutura teórica construída para fundamentar esta pesquisa. No entanto, elas parecem adequadas ao estágio atual de desenvolvimento das empresas do seu ramo e porte, no que se refere à função organizacional de RH, o que não constitui obstáculo para que elas atinjam seus resultados, embora tenham sido apontadas necessidades de avanços nessa área.

Palavras chaves: gestão de pessoas; gestão por competências; gestão de pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

The main goal of this study was to investigate with basis on a theoretical background how small and medium-size enterprises of the supermarket sector define their practices of staff management. In order to fulfill this intent, a field research of qualitative and exploratory character was accomplished in the form of a multiple case study. Due to the researcher's facility of access, companies which integrate Rede Uniforça, all located in Fortaleza, were analyzed. Primary and secondary data were collected from five companies: four small ones and one medium-sized. The data were collected by means of interviews accomplished among the human resources managers so that it was possible to know and analyze the practices of staff management adopted by these organizations. The technique of content analysis for the treatment and analysis of the collected data was utilized. Some relevant evidence about the practices of staff management adopted by the companies in issue were identified, such as: (i) when it comes to the strategic process, four of the five companies have the mission, the future prospects and the values that must guide the conduct of the employees declared; (ii) in the recruiting, the companies give priority to candidates who live near the places where they are located, as a way to strengthen the social relations that are established with the communities in which they are inserted; (iii) the techniques utilized in the selection process are very simple and consist of an interview in all companies and also of knowledge tests on specific topics and psychological tests in some of them. Most of the selected employees are young and the turnover rates are high, especially in the simpler positions; (iv) in the professional training, the emphasis is on the introductory training accomplished during service throughout the new employee's probation period. The training opportunities for the employees of the permanent staff are in general sporadic and occur especially when changes regarding the work processes and the utilized technologies are introduced; (v) concerning promotion, all companies provide opportunities. However, not in the dimension intended. This is because, given the high rates of turnover – which is a characteristic of the supermarket sector – the companies many times cannot qualify the employees so that they reach the level of readiness required for the higher-complexity positions because many of them leave the job before it happens; (vi) regarding reward systems, all companies remunerate the employees following the market's salary level and the legal aspects established in the labor legislation and in the agreements with the labor unions that represent the professional category. Besides the salary, all companies offer salary bonuses for reaching goals and health insurance, dental plan, meal-voucher, transportation voucher, among others, with little variations. The main conclusion reached in the end of this study is that the practices of staff management adopted by the analyzed companies are, in general, in a very inchoate stage when compared to the more updated theoretical formulations in a broad sense and to the ones which are reported in the theoretical framework structured to support this research. Nevertheless, they seem appropriate to the initial stage of the companies' development in this trade and size when it comes to the organizational function of human resources, which does not constitute an obstacle for them to reach their results, although needs for improvement in this area have been indicated.

Key-words: staff management; skills management; management of small and medium-size enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>Turnover</i> por função	33
Figura 2 – Ações para reter os profissionais	34
Figura 3 – Mapa cognitivo da pesquisa.....	37
Figura 4 – Presença da Rede no Estado	44
Figura 5 – Presença da Rede em Fortaleza e região metropolitana	45
Figura 6 – Localização das empresas pesquisadas	46
Quadro 1 – Concepções organizacionais comparadas	22
Quadro 2 – Classificação dos processos e funções de gestão de pessoas	27
Quadro 3 – Classificação do estabelecimento por porte	36
Quadro 4 – Síntese dos direcionadores estratégicos das empresas	73
Quadro 5 – Síntese do processo de movimentação – captação (recrutamento)	74
Quadro 6 – Síntese do processo de movimentação – captação (seleção)	75
Quadro 7 – Síntese do processo de desenvolvimento – capacitação	75
Quadro 8 – Síntese das práticas de recompensa e promoção	76
Quadro 9 – Síntese da absorção do modelo de GP por competências	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ACESU	Associação Cearense de Supermercados
ARH	Administração de Recursos Humanos
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
GP	Gestão de Pessoas
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégias Econômicas do Ceará
MPE	Micro e Pequena Empresa
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ORT	Organização Racional do Trabalho
PEA	População Economicamente Ativa
POCCC	Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINE/IDT	Sistema Nacional de Emprego/Instituto de Desenvolvimento do Trabalho
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.1	DEFINIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE RH COMO DEPARTAMENTO DE PESSOAL	18
2.3	ADMINISTRAÇÃO DE RH COMO GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO	19
2.4	ADMINISTRAÇÃO DE RH NA PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	21
2.5	GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS	23
2.6	UM MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS	26
3	A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR SUPERMERCADISTA	32
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
4.2	UNIVERSO E AMOSTRA	35
4.3	LEVANTAMENTO DOS DADOS	36
4.4	TRATAMENTO DOS DADOS	38
5	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	39
5.1	A REDE UNIFORÇA	39
5.1.1	Direcionadores estratégicos da Rede Uniforça	40
5.1.2	Estrutura organizacional da Rede Uniforça	41
5.1.3	Gestão de pessoas na Rede Uniforça	41
5.1.4	Critérios para filiação à Rede Uniforça	43
5.1.5	Abrangência de atuação da Rede Uniforça	44
5.1.6	Localização das lojas contempladas na pesquisa de campo	45
6	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	47
6.1	CASO 1 – SUPERMERCADO HIPERMARKET	48
6.1.1	A empresa	48
6.1.2	O processo estratégico da empresa	49
6.1.3	As práticas de gestão de pessoas da empresa	50
6.1.3.1	O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)	51
6.1.3.2	O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)	52

6.1.3.3	Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)	53
6.1.3.4	A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa	54
6.2	CASO 2 – SUPERMERCADO DOUGLAS	54
6.2.1	A empresa	54
6.2.2	O processo estratégico da empresa	55
6.2.3	As práticas de gestão de pessoas da empresa	55
6.2.3.1	O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)	56
6.2.3.2	O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)	57
6.2.3.3	Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)	57
6.2.3.4	A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa	58
6.3	CASO 3 – SUPERMERCADO SUPER UCHÔA	58
6.3.1	A empresa	58
6.3.2	O processo estratégico da empresa	58
6.3.3	As práticas de gestão de pessoas da empresa	59
6.3.3.1	O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)	60
6.3.3.2	O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)	61
6.3.3.3	Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)	61
6.3.3.4	A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa	62
6.4	CASO 4 – SUPERMERCADO PONTES	62
6.4.1	A empresa	62
6.4.2	O processo estratégico da empresa	62
6.4.3	As práticas de gestão de pessoas da empresa	63
6.4.3.1	O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)	63
6.4.3.2	O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)	64
6.4.3.3	Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)	64
6.4.3.4	A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa	65
6.5	CASO 5 – SUPERMERCADO FREITAS	65
6.5.1	A empresa	65
6.5.2	O processo estratégico da empresa	66
6.5.3	As práticas de gestão de pessoas da empresa	66

6.5.3.1	O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)	67
6.5.3.2	O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)	69
6.5.3.3	Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)	70
6.5.3.4	A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa	71
7	SÍNTESE DESCRITIVA DOS CASOS	73
7.1	DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS	73
7.2	AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	73
7.2.1	Processo de movimentação – função captação	74
7.2.1.1	Recrutamento	74
7.2.1.2	Seleção externa	74
7.2.2	Processo de desenvolvimento – capacitação	75
7.2.3	Processo de valorização – promoção e remuneração	76
7.3	ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	76
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICE A	88
	APÊNDICE B	90
	APÊNDICE C	91
	APÊNDICE D	93
	ANEXO A	94

1 INTRODUÇÃO

A forma de gerir pessoas passou por grandes mudanças ao longo do tempo. Na Era Industrial, essa função organizacional foi fortemente influenciada pela escola clássica, cujos precursores foram Frederick Taylor, Henry Ford e Henri Fayol. O modo de administrar pessoas daquela época tinha ênfase puramente mecanicista ou funcional, baseada no controle rígido dos tempos e movimentos derivado da organização racional do trabalho (ORT), proposta por Taylor. Apesar de alguns movimentos relevantes, como o desenvolvido pela escola de relações humanas, por exemplo, sempre se contrapõem a essa forma de administrar pessoal, pode-se dizer que essa visão mecanicista do homem prevaleceu durante todo o período *taylorista-fordista*. O trabalhador era visto como um mero fator de produção, um componente de uma máquina que executava atividades previsíveis e rotineiras, com o propósito de alavancar os resultados para a empresa.

A partir da década de 1980, com o surgimento do movimento de reestruturação produtiva, esse modo de gerir pessoas começou a mudar radicalmente. A explosão do conhecimento científico e tecnológico, a globalização, o acirramento da competição entre empresas e mercados e a internacionalização dos negócios são exemplos de alguns dos elementos que caracterizam esse movimento. Segundo Araujo (2011), a partir de então, a atividade produtiva ficou mais dependente de um tipo de trabalho que incorpora um conteúdo maior de conhecimento e informação, o que passou a demandar trabalhadores com capacidades cognitivas mais refinadas. A gestão deixou de enfatizar somente o controle dos processos para centrar-se no controle dos resultados, colocando-se maior responsabilidade nas mãos do trabalhador.

Esse processo de transição evidenciou a natureza estratégica dos recursos humanos e aumentou as exigências sobre a área de gestão das empresas, cujos modelos tradicionais não conseguiam mais dar conta das demandas organizacionais, cada vez mais complexas (ARAÚJO, 2011). Novos modelos foram sendo desenvolvidos para que as organizações modernas pudessem gerir as pessoas que nelas trabalham e que configuram o seu ativo intangível mais relevante. Esses modelos serão descritos de forma detalhada ao longo do referencial teórico deste estudo.

Pressionadas pelo movimento de reestruturação produtiva, ainda em curso na economia global, todas as empresas, em maior ou menor escala, foram impulsionadas a

promover mudanças em suas políticas e práticas de gestão de pessoas. Esse processo foi mais visível nas grandes e médias corporações que, para enfrentarem a concorrência e se manterem competitivas no mercado, passaram a buscar o conhecimento sobre RH gerado nas universidades, nos institutos de pesquisa e nas consultorias especializadas, com o propósito de modernizar as ferramentas de gestão de pessoas utilizadas.

Mas também foi percebido nas micro e pequenas empresas (MPEs), só que em menor escala. Elas também tiveram que modificar suas práticas de gestão de pessoas para poder enfrentar uma concorrência cada vez mais acirrada, buscar vantagem competitiva e obter diferenciação. Nesse sentido, manter um contingente de pessoas qualificadas, com as competências profissionais requeridas pelo negócio e sendo recompensadas de maneira justa pelas suas entregas passou ser visto como um diferencial competitivo.

No Brasil, o número de MPEs vem crescendo e ocupando um espaço cada vez maior na estrutura produtiva nacional. Em 2000, o número desses estabelecimentos girava em torno de 4,2 milhões. Onze anos depois, em 2011, este número já era de 6,3 milhões, resultando em um crescimento médio anual de 3,7% no período. Esse crescimento foi impulsionado, principalmente, pelo bom desempenho da economia brasileira, aliado à expansão das políticas e mecanismos de concessão de crédito. Esse conjunto de empresas, em 2011, era responsável pela geração de 15,6 milhões de empregos formais, com carteira assinada, sendo 403 mil somente no Ceará. Ao se considerar uma população economicamente ativa (PEA) de 4.126 mil habitantes, as MPEs respondiam, naquele ano, por cerca de 10% dos empregos formais gerados no Estado (SEBRAE, 2012; IPECE, 2012).

Como se pode notar, as MPEs contribuem de modo expressivo para o crescimento e desenvolvimento econômico do País, na medida em que funcionam como um “colchão” amortecedor do desemprego. Elas representam uma alternativa para a parcela da população que tem iniciativa para empreender seu próprio negócio e uma alternativa de emprego formal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, sobretudo para aqueles menos qualificados e que, por isso, não conseguem ocupação nas médias e grandes empresas (IBGE, 2003).

Inseridos no universo das MPEs, encontram-se os pequenos supermercados, que são estabelecimentos varejistas comandados, em sua maior parte, por gestões familiares e vendem um pouco de tudo em suas prateleiras. São chamados de mercadinhos de vizinhança e, cresceram 62,5% nos últimos cinco anos. Com menos tempo disponível, em função do

crescimento das cidades, as pessoas passaram a buscar comodidade, proximidade e praticidade na hora de fazer as compras do mês. Em 2001, os mercadinhos tinham 30% de participação no varejo nacional. Dez anos depois, era quase 35%. Na contramão disso, os grandes supermercados (acima de 20 caixas) passaram de 36,1% para 22,5% no mesmo período, segundo pesquisa realizada pela Nielsen/valor econômico setorial – supermercados 2012 (SEBRAE, 2014).

De olho nessa mudança de hábito do consumidor, os grandes grupos varejistas têm procurado investir nesse mercado de proximidade. O grupo Pão de Açúcar, por exemplo, decidiu lançar o minimercado Extra e o Minuto Pão de Açúcar e, atualmente, já conta com 215 lojas do tipo só na cidade de São Paulo. O concorrente francês já lançou o *Carrefour Express* e promete centenas deles nos próximos anos (ROLLI, 2014).

Conhecer o cliente de perto, ter relacionamento mais próximo com o funcionário, conhecer as características da região onde atua, além de ter serviços customizados, são alguns aspectos que favorecem a atuação dos minimercados. Outro aspecto relevante é que, para enfrentar melhor a concorrência, aumentar o poder de barganha junto a fornecedores, compartilhar conhecimentos, experiências e melhores práticas, esse tipo de MPE vem adotando a prática do associativismo, afiliando-se em redes de pequenos supermercados que propiciam todas essas vantagens (ROLLI, 2014; SEBRAE, 2014).

Para superar a baixa profissionalização do setor, essas empresas do setor supermercadista têm investido em mais modernas ferramentas de gestão de pessoas, adotando práticas de RH que lhes permitam atrair e reter empregados mais qualificados, para que possam, com isso, prestar um melhor atendimento aos clientes e obter os resultados esperados.

É no contexto amplo das MPEs que integram o setor varejista de supermercados que o presente estudo se insere. Partindo do pressuposto de que essas empresas, para prosperarem em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, têm procurado aprimorar os seus modelos de gestão empresarial, incluindo aí a gestão de pessoas, formulou-se a seguinte questão nuclear para a pesquisa: quais, e como estão sendo definidas, as práticas de gestão de pessoas usualmente adotadas pelas pequenas e médias empresas que atuam no setor supermercadista?

Derivados da questão nuclear acima foram definidos os seguintes objetivos para a pesquisa:

Geral:

- a) Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas por pequenas e médias empresas do setor supermercadista.

Específicos:

- a) Conhecer quais e como estão sendo definidas as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas pesquisadas;
- b) Descrever e analisar criticamente as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas pesquisadas;
- c) Comparar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas pesquisadas, identificando aspectos convergentes e/ou divergentes entre elas.

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o conhecimento cumulativo da temática que foi objeto da investigação empírica, especialmente, por abordar um assunto sobre o qual há enorme carência de estudos dessa natureza.

A estrutura do presente estudo compreende, além desta Introdução, uma revisão da literatura sobre RH, especialmente no que se refere à evolução dos modelos de gestão de pessoas. Na sequência, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, a descrição e a análise dos casos, além de uma síntese descritiva de todos eles. A última seção traz as considerações finais e as conclusões a que se chegou.

2 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção será feito um breve resgate dos principais modelos teóricos sobre gestão de pessoas apresentados pela literatura especializada, com o propósito de evidenciar a evolução histórica da GP e demonstrar a sua relevância no contexto das organizações.

Antes de avançar nessa discussão, com o propósito de facilitar a leitura e a compreensão do texto que se segue, é importante esclarecer alguns aspectos sobre termos específicos utilizados e que são empregados de forma variada por diferentes autores, muitas vezes como sinônimos. Esses termos, cujas definições serão apresentadas ao longo do trabalho, são os seguintes: administração de recursos humanos (ARH), gestão de recursos humanos (GRH) e/ou gestão de pessoas (GP); modelo e/ou sistema de RH e/ou de gestão de pessoas; políticas, processos e práticas de RH e/ou de gestão de pessoas; modelo de gestão por competências e/ou modelo de gestão de pessoas articulado por competências; competências humanas, competências individuais e/ou competências profissionais.

2.1 DEFINIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Fischer (2002), um modelo de gestão de pessoas deve conter os seguintes elementos formais:

- a) Princípios – orientações e crenças básicas que formam a cultura da empresa;
- b) Políticas – diretrizes ou parâmetros de atuação orientados para o alcance de objetivos de médio e longo prazo; são elementos orientadores dos processos;
- c) Processos – elementos mais visíveis do modelo e que representam cursos de ação previamente determinados; devem guardar sintonia com os princípios e viabilizar os objetivos traçados pelas políticas; são instrumentalizados pelas práticas (recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho, recompensas, entre outras).

Os modelos de gestão de pessoas são influenciados pelos fatores internos e externos à organização e, também, pelos diferentes contextos históricos do mundo dos negócios. São articulados em torno de determinados conceitos-chave que determinam suas

características e operacionalização. Na sequência, serão apresentados alguns dos principais modelos que fundamentam as ações de RH enquanto função organizacional.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RH COMO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Historicamente, a preocupação com a administração dos empregados nas organizações surgiu na escola clássica da administração, ainda nos primeiros anos do século XX. Seus percussores foram Frederick Taylor, Henry Ford e Henri Fayol, engenheiros, racionalistas, de orientação funcional-positivista, que atribuíam um caráter sistemático, ordenado e regulado à sociedade e às empresas, assemelhando-as a uma máquina, em que o homem era considerado um mero componente. Foram eles que introduziram no mundo das indústrias os princípios formais para a administração de pessoal, à época.

Taylor e Ford foram os pioneiros da eficiência industrial e direcionaram seus estudos e princípios para o plano de produção. Taylor (1986) desenvolveu o método científico da administração, que consistia na substituição de movimentos voluntários por outros deduzidos da análise prévia dos passos empregados na realização de um determinado trabalho. Foi ele quem primeiro defendeu a tese de que a administração é uma ciência regida por normas, princípios e leis claramente definidos e que tais princípios devem ser aplicados a toda espécie de atividade humana. Dos seus estudos derivou a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT)¹.

Ford inovou a proposta de Taylor e criou a produção industrial em massa, buscando a automatização e a mecanização intensa do processo produtivo, por meio das linhas de montagem², das esteiras rolantes e das racionalizações dos processos. Enquanto o *taylorismo-fordismo* centrou-se na tarefa para aumentar a eficiência, Fayol (1989), com mesmo intuito, definiu os elementos ou funções administrativas destinadas a promover a racionalidade no âmbito administrativo da organização e que consistiam na previsão, organização, comando, coordenação e controle (POCCC).

¹ A ORT foi proposta por Frederick W. Taylor para aumentar a eficiência no nível operacional. Consistia na análise detalhada e reordenação dos movimentos dos operários, objetivando estabelecer um tempo padrão para execução de uma tarefa (TAYLOR, 1986).

² A linha de montagem criada por Henry Ford utilizava o sistema de concentração vertical e horizontal, visando racionalizar a produção por meio: da redução do ciclo de produção (princípio da intensificação); da redução do estoque de matéria-prima em processamento (princípio da economicidade); e do aumento da capacidade de produção de um homem em um mesmo período (princípio da produtividade) (LIMA, 2001).

Para Faria (2004), a concepção de Fayol para o plano administrativo complementa o plano de produção proposto por Taylor e Ford e introduz um modelo de gestão universal para as organizações. O denominador comum entre as propostas clássicas desses três formuladores consiste na visão de que o trabalhador é incapaz de realizar um trabalho eficaz sem supervisão de terceiros. Assim, no período clássico, a ênfase recaía sobre o controle rígido dos tempos e movimentos de um trabalho exclusivamente mecânico, puramente funcional, conduzido por procedimentos burocráticos, onde a administração de pessoal era prescritível e genérica. O trabalhador era visto como *homo economicus*, movido exclusivamente pelo dinheiro ganho pela produção gerada, o que justificava longas jornadas de trabalho.

Milkovich e Boudreau (2009) enfatizam que, no período clássico, os primeiros gestores de pessoal foram os capatazes das fábricas, responsáveis pela contratação, supervisão e demissão dos empregados. Na visão de Ulrich (1998), a administração de pessoal centrou-se inicialmente na atividade tradicional de contratação e demissão, que era realizada por agentes de compras responsáveis pela aquisição do capital físico (terra, equipamentos, matéria-prima) e, adicionalmente, pela contratação de pessoas.

Segundo Fisher (2002), a proposta da escola da administração científica alinhava-se com o modelo tradicional de ARH, conhecido como departamento de pessoal. Ele aponta que a gestão de pessoas é uma contribuição americana surgida com os departamentos de pessoal que, preocupados com a adequação dos trabalhadores às tarefas cientificamente ordenadas, buscavam exclusivamente administrar seus custos.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RH COMO GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO

Historicamente, pode-se afirmar que a importância do comportamento humano no contexto das organizações ficou evidenciada com a escola de relações humanas, mais precisamente através das investigações de Hawthorne, desenvolvidas por Elton Mayo e seus companheiros da Universidade de Harvard, no período de 1924 a 1931. Esses estudos visaram à identificação e análise das condições físicas e sociais que afetam a produtividade dos empregados. A grande contribuição da escola de relações humanas residiu na ênfase atribuída ao caráter social do homem, ou seja, na descoberta de que o indivíduo possui necessidades sociais e, para satisfazê-las, precisa trabalhar em grupo. Representou, assim, um contraponto à

administração científica e pôde-se evoluir de um tradicional ponto de vista mecanicista do homem, para uma concepção mais progressista do indivíduo. Daí, a evolução do *homo economicus* da escola clássica para o *homo social* da escola de relações humanas (ARAÚJO, 1990).

A abordagem comportamental começou a ganhar força na década de 1960, à medida que as formulações teóricas sobre a importância do capital humano para o sucesso da empresa eram assimiladas pelo mundo corporativo. Fisher (2002) aponta que a introdução da expressão administração de recursos humanos (ARH) e o foco prioritário no comportamento humano constituem alguns dos principais resultados da influência da psicologia na teoria organizacional.

A necessidade de mudar os paradigmas da gestão de pessoas estava se tornando cada vez mais premente. Fisher (2002) esclarece que a ARH deixa de centrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e nos resultados produtivos imediatos para valorizar o comportamento humano. Tornava-se evidente, cada vez mais, que os resultados da empresa passavam a depender de um padrão de comportamento coerente com as estratégias empresariais. Por isso, a importância da gestão no sentido de desenvolver os comportamentos desejados das pessoas, que devem ser promotoras dos objetivos estratégicos da empresa. Nesse sentido, aspectos como liderança, integração, motivação e satisfação das necessidades dos empregados passaram a ser mais valorizados (LACOMBE, 2005; ARAÚJO, 2011).

Segundo Fischer (2002), o modelo de GP baseado no comportamento humano tem uma concepção mais moderna e constitui-se de um conjunto de processos concebidos e implementados com o objetivo de administrar melhor as relações entre a organização e as pessoas que nela trabalham, visando atingir os objetivos empresariais. Busca-se com este modelo: (i) a efetividade econômica – a maximização dos lucros; (ii) a efetividade técnica – a ação do trabalhador para manter a qualidade dos produtos; e (iii) a efetividade comportamental – o foco do modelo se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade, e assistência-submissão. Para esse autor, o *slogan* principal deste modelo é a expressão “vestir a camisa da empresa”. Tal modelo é o mais influente e conhecido da história da teoria organizacional.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RH NA PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O modelo de gestão estratégica de pessoas começou a ser delineado a partir do início da década de 1980, à medida que se difundia no mundo corporativo o conceito de estratégia empresarial. Esse movimento, de certo modo, implicou uma ruptura com as escolas comportamentais, na medida em que indivíduos motivados, satisfeitos e bem atendidos em suas necessidades estão prontos para trabalhar; porém, isso não significa que seu trabalho está direcionado à viabilização das estratégias empresariais (FISHER, 2002).

Daí, ser necessário alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia empresarial, o que se convencionou chamar de integração vertical. Becker *et al.* (2001) sugerem que, se o foco da estratégia corporativa consiste em dar direcionamento de longo prazo para atribuir competitividade à empresa, o da estratégia de gestão de pessoas deve seguir a mesma lógica. Além disso, o modelo estratégico apregoa que as diversas funções (recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho, administração de carreiras, remuneração, entre outras), que compõem a área de RH, devem trabalhar em sintonia para evitar conflitos e desperdícios de esforços – integração horizontal (LACOMBE, 2005).

Assim, sob o enfoque do modelo estratégico, a gestão de pessoas passa a contemplar aspectos como organização do trabalho, participação nas decisões, grau de autonomia dos trabalhadores e envolvimento dos empregados com os objetivos estratégicos da empresa (ULRICH, 2000).

Para Fischer (2002), a questão-chave do modelo estratégico consiste na adaptação e implementação de uma gestão de pessoas alinhada à estratégia do negócio, considerando-se os fatores internos (interesses dos *stakeholders* – acionistas, empregados) e externos (pressões do mercado, da concorrência, dos sindicatos, governo e comunidade).

Cabe mencionar que, na perspectiva do modelo de gestão estratégica de RH, as pessoas passam a ser consideradas e tratadas como recursos estratégicos e assumem um papel relevante na obtenção dos resultados empresariais (STOREY, 2001). Nesse sentido, Albuquerque (2002) sugere que a empresa precisa adaptar-se para lidar com essa nova forma de relacionamento com os empregados. Isto remete para a necessidade de mudar da “estratégia do controle” para a “estratégia do comprometimento”.

Para Albuquerque (2002) a estratégia de GP baseada no controle implica tratar os empregados como meros custos e fatores de produção e, por isso, eles precisam ser

controlados e supervisionados com rigor, para que possam entregar os resultados esperados. Trata-se, portanto, de uma visão *taylorista-fordista* do homem. Por outro lado, a estratégia do comprometimento situa-se no extremo oposto: as pessoas passam a ser consideradas parceiras no trabalho e a empresa deve investir continuamente nelas para propiciar o seu desenvolvimento profissional e estabelecer relações sustentáveis.

Albuquerque (2002) acrescenta que essas duas estratégias – controle e comprometimento – possuem características distintivas quanto à concepção organizacional, conforme pode ser visualizado no Quadro 1, apresentado a seguir:

Quadro 1 – Concepções organizacionais comparadas

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	Modelo: Estratégia de controle	Modelo: Estratégia de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação “quem pensa” e “quem faz”.	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i> ..
Organização do Trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do Trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de Controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase no controle implícito pelo grupo.
RELAÇÕES DE TRABALHO Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo.
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua.
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo.
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o empregado para futuras funções.
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
Incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais.

Fonte: Albuquerque (2002)

2.5 GESTÃO DE PESSOAS ARTICULADO POR COMPETÊNCIAS

No contexto atual do mundo dos negócios – globalizado, informatizado e virtualizado – passou-se a exigir das empresas maior velocidade e flexibilidade para enfrentar situações de crescente complexidade, o que aumentou a necessidade por pessoas com competências mais apuradas, ou seja, com perfis profissionais bem diferentes daqueles tradicionalmente exigidos quando prevalecia a lógica produtiva do *taylorismo-fordismo*. Atualmente, as empresas modernas procuram captar indivíduos detentores de competências profissionais mais apuradas, diferentemente do que ocorria no período industrial (DUTRA, 2010).

Vergara (2010) aponta que na sociedade da informação a ênfase recai no trabalho intelectual, que exige esforço cerebral ao invés de esforço manual, corporal ou maquinal. A autora acrescenta que a sociedade da informação gera e nutre a sociedade do conhecimento, e esta, por sua vez, é resultante de experiências, valores, relações e, principalmente, da elaboração da informação de forma contextualizada.

A reengenharia surgiu neste contexto de mudanças como uma ferramenta de gestão utilizada pelas empresas para a obtenção de vantagem competitiva e provocou enormes impactos na GP. Muitas empresas racionalizaram seus processos de trabalho e introduziram tecnologias poupadoras de mão-de-obra que, associadas com a tecnologia da informação, eliminaram as atividades mais simples e rotineiras, de baixa complexidade, resultando na dispensa dos trabalhadores nelas alocados. Observada de forma mais generalista, na perspectiva da reengenharia, somente os trabalhadores detentores das competências profissionais críticas para o sucesso dos negócios deveriam permanecer na empresa. Fisher (2002) destaca que a reengenharia fíndou por obter uma conotação negativa, uma vez que a racionalização dos processos visava de forma obsessiva à redução dos custos de pessoal – *downsizing* – passando a ser sinônimo de demissão em massa.

Para Dutra (2010), quanto mais pressão sofrem as organizações dessa nova sociedade, mais atenção deve ser dada ao elemento humano. Assim, desde os anos 80 do século XX, aumentou a pressão por uma revisão nos conceitos, premissas, políticas, técnicas, ferramentas, processos e práticas que compõem a GP. Porém, somente a partir da década de 1990 é que surgiram propostas mais concretas para alterar a forma de gerir pessoas.

Um dos aspectos mais visíveis nesse processo de transformação diz respeito à formulação da abordagem de gestão de pessoas articulada por competências. Tal abordagem preconiza que as ações, políticas e práticas de RH devem orientar-se para a aquisição, desenvolvimento e manutenção das competências profissionais demandadas pela estratégia de negócios. A lógica de competências, portanto, passa a configurar um eixo direcionador de todas as ações de RH (LACOMBE, 2005; ARAUJO, 2011).

A partir da década de 1990, no mundo inteiro, tem sido crescente o número de empresas que se apropriam da abordagem de gestão de pessoas baseada em competências humanas. Assim, já se pode afirmar, com razoável grau de certeza, que não se trata de mais um modismo no campo do chamado *management*. No âmbito dos negócios ou do mercado, uma abordagem conceitual comprova-se pela aceitação e generalização do seu uso por parte das empresas, de modo semelhante ao que ocorre com a aceitação de um produto por seus consumidores (FISCHER, 2001). Na medida em que os resultados vão sendo observados, uma quantidade maior de empresas passa a incorporar essa abordagem conceitual às suas práticas empresariais.

O conceito de competência individual ganhou ênfase a partir da publicação do artigo intitulado "Testando por competências em vez de inteligência", de McClelland, em 1973. O autor definia competência como “uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa”. Este artigo marcou o início do debate sobre competência na dimensão individual entre psicólogos e administradores nos EUA (FLEURY, 2002, p.53).

Autores americanos como Spencer e Spencer (1993), Parry (1994) e Durand (1998) definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA – que a pessoa possui. É esse estoque de recursos que a pessoa detém que propicia um desempenho superior no cargo que ela ocupa.

A noção americana de competência individual foi amplamente difundida na instância empresarial desde os anos 80 do século XX e, no Brasil, a partir da década de 1990. Segundo Fleury (2002, p. 53), esse conceito enfatiza a qualificação exigida para o exercício do cargo e, por isso, deve ser entendida como “uma nova roupagem para uma realidade organizacional fundada nos velhos princípios *taylorista-fordistas*”.

O conceito de competência formulado por autores americanos foi questionado pelo debate realizado por pesquisadores europeus, especialmente os franceses. Diante das

mutações ocorridas no ambiente organizacional e no mundo do trabalho, Philippe Zarifian (2001) destacou três aspectos não considerados pela abordagem americana do CHA:

- a) A noção de evento – a competência não pode estar contida nas precondições da tarefa; o indivíduo precisa sempre se mobilizar, através do uso inteligente de seus recursos, para solucionar as situações imprevistas ocorridas no trabalho, que não são mais rotineiras;
- b) A comunicação – o indivíduo deve buscar a flexibilidade e facilitar a interação entre os diversos setores organizacionais, partilhando normas e entrando em sintonia sobre os objetivos organizacionais que a gestão pretende alcançar;
- c) A noção de serviço – que deverá ser voltada não somente ao cliente externo mas também ao cliente interno, evidenciando que a produção individual destina-se a outros.

Nessa mesma perspectiva, Le Boterf (2003) propõe que o trabalho não deve mais ser visto como um conjunto de tarefas descritas e associadas ao cargo, mas como um prolongamento direto das competências do indivíduo. Zarifian (2001) considera que no mundo do trabalho o indivíduo deve utilizar sua inteligência prática, na medida em que a combinação de recursos, sob a forma de uma ação, consegue responder a um evento.

Le Boterf (2003), corroborando com Zarifian (2001), destaca três pontos que devem ser levados em conta na construção do conceito de competência do indivíduo: a pessoa (seu lado social e biográfico), sua formação educacional e sua experiência profissional. Para esse autor, competência implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. Esses dois autores tratam o novo ambiente de trabalho como um conjunto de tarefas mutáveis, que se tornam complexas, e que um indivíduo competente consegue solucionar com suas habilidades, conhecimentos e experiências.

RUAS (2005) aponta que a efetividade de uma competência só ocorre em situações reais de trabalho. Significa que ninguém pode ser competente *a priori*, com base numa situação de trabalho ocorrida no passado. Competência só existe em ato. São as ações ou entregas das pessoas que lhe atribuem ou não o *status* de um profissional proficiente em determinadas competências.

Pelo que foi exposto até aqui, pode-se dizer que a abordagem americana trata a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) – variáveis de *inputs* - necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; e a abordagem européia enfoca a competência em ação – variáveis de *outputs* – gerada pelos trabalhadores no desempenho de suas atividades (DUTRA, 2010).

Na tentativa de tratar as abordagens americana e europeia como complementares, Fleury (2002, p. 55) define competência individual como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Quando uma empresa adota o enfoque das competências para fundamentar o seu modelo de gestão de pessoas, ele passa a funcionar como um eixo direcionador de todas as ações de RH. Em tese, a organização passa a recrutar, selecionar, avaliar, remunerar os empregados conforme o perfil de competências estabelecido.

2.6 UM MODELO INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS

É importante registrar que os modelos de gestão de pessoas, anteriormente descritos, são genéricos e estão fundados em conceitos-chave e formulações teóricas que sustentam seus pressupostos. Eles revelam o processo evolutivo da matriz de conhecimento sobre gestão de pessoas, em que algumas correntes de pensamento prevaleceram durante determinados períodos. Mas eles não são excludentes. Ao contrário, complementam-se em seus postulados e práticas. É o estágio de maturidade e de desenvolvimento da empresa que define quais os conceitos-chave que devem embasar a construção do modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa.

Na prática, o formato institucional de um modelo de gestão de pessoas se desdobra em torno de processos e funções específicas. Dutra (2010), fazendo uma síntese das formulações teóricas dos principais autores e das práticas de empresas consideradas exemplos de sucesso, propõe um modelo integrado de gestão de pessoas, cujo formato consta do Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Classificação dos processos e funções de gestão de pessoas

Processos	Funções
Movimentação	Captação
	Internalização
	Transferência
	Promoções
	Expatriação
	Recolocação
Desenvolvimento	Capacitação
	Gestão de Carreira
	Avaliação de Desempenho
Valorização	Remuneração
	Premiação
	Serviços e Facilidades

Fonte: elaborado pela autora, com adaptação de Dutra (2010).

As práticas de gestão de pessoas, adotadas para cada um dos processos e funções de RH, são definidas de acordo com os conceitos-chave que orientam o sistema de gestão de pessoas adotado pela empresa. Além disso, é preciso haver uma integração vertical e horizontal entre a estratégia empresarial, os processos e as funções de RH. Significa dizer que as funções de captação (recrutamento e seleção), capacitação, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, remuneração, entre outras, precisam estar alinhadas entre si e, também, com a estratégia da empresa, para que a área de RH possa cumprir a sua função organizacional e contribuir para os resultados do negócio.

Observando o modelo integrado constante do Quadro 2, nota-se que as funções que integram o processo de movimentação têm como objetivos oferecer suporte a todas as ações de movimentos da pessoa que estabelecem relações com a empresa, independentemente de seu vínculo empregatício. Por sua vez, as funções que compõem o processo de desenvolvimento têm como propósito estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Por último, as funções contempladas pelo processo de valorização são orientadas para o estabelecimento de parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que mantêm alguma relação com a empresa. De um modo geral, as empresas seguem a lógica embutida nesse modelo integrado para desenhar o formato institucional da área funcional de RH, com as adaptações derivadas de suas características organizacionais.

No modelo proposto por Dutra (2010) que, como referido antes é fruto de uma síntese das formulações teóricas dos principais autores de gestão de pessoas, as práticas derivadas dos processos e função de RH devem basear-se nos seguintes pressupostos:

- a) Desenvolvimento mútuo: empresa e pessoas precisam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem; é preciso criar as condições para que isso aconteça;
- b) Satisfação mútua: os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas precisam estar alinhados;
- c) Transparência: quanto mais clareza houver nos critérios que norteiam a gestão de pessoas, maior a possibilidade de aceitação por parte dos empregados;
- d) Simplicidade: os critérios norteadores das ações de RH devem primar pela simplicidade, pois isso atribui transparência e facilita a compreensão, a análise, a discussão, o consenso, a aceitação e o comprometimento em torno dos valores e de sua prática em cada contexto específico;
- e) Flexibilidade: os critérios que orientam a gestão de pessoas devem ter a flexibilidade necessária para ajustar-se aos diferentes contextos existentes e às pressões impostas pelas mudanças e ajustes que precisarão ser feitos ao longo do tempo.

Segundo Dutra (2010), na concepção e implementação das práticas relacionadas aos diversos processos e funções de gestão de pessoas, é preciso manter o foco no interesse conciliado ao invés do foco só no interesse da empresa. Os modelos tradicionais não conseguem adotar essa dinâmica e, geralmente, focam exclusivamente os interesses da organização. Quando isso ocorre, fica difícil obter o comprometimento dos empregados com as práticas de remuneração, capacitação, gestão de carreira, avaliação de desempenho, entre outras. E o não comprometimento das pessoas com essas práticas não as torna efetivas. Os modelos modernos de RH buscam equilibrar essas relações, de modo que as diferenças individuais e grupais sejam respeitadas dentro de um processo de desenvolvimento mútuo.

As práticas tradicionais associadas às diversas funções de RH já estão suficientemente exploradas na literatura especializada, e não faz parte do escopo deste estudo descrevê-las em detalhes. No entanto, cabe aqui destacar alguns aspectos que representam tendências ou avanços em cada uma delas.

No que se refere ao processo de movimentação, as técnicas e práticas de captação, que envolvem as funções de recrutamento e seleção, evoluíram muito nos últimos anos. À medida que cresce a complexidade do trabalho, aumenta, também, a demanda por pessoas com níveis de competências mais refinadas. Assim, recrutar e selecionar pessoas com elevado potencial de agregação de valor configura um constante desafio para a área de RH. A chamada “captação *on-line*” tem sido intensificada, seja para o pré-cadastramento de currículos de pessoas interessadas em trabalhar na empresa, seja para a realização de provas e testes diversos. Além disso, as técnicas de dinâmicas de grupo, que simulam situações reais de trabalho para avaliar os aspectos comportamentais dos candidatos, também passaram a ser utilizadas com maior frequência.

O processo de desenvolvimento, que contempla as funções de capacitação, gestão de carreira e avaliação de desempenho, tem assumido uma maior relevância no contexto da gestão de pessoas. De certo modo, os demais processos e funções passaram a gravitar em torno dele. Isso porque, as empresas, para obterem vantagem competitiva, têm investido cada vez mais no desenvolvimento de seus colaboradores (ARAUJO, 2011).

Fischer (1998) aponta que nesse novo cenário, o processo de desenvolvimento leva em conta o papel das pessoas e o papel da empresa. Quanto aos empregados, o propósito é estimulá-los a investir continuamente no seu autodesenvolvimento, para elevar os níveis de competências requeridas. Cabe à organização criar um ambiente propício para a circulação de conhecimento, de aprendizagem contínua, e que valorize os mecanismos de avaliação de desempenho e de potencial, do aconselhamento e gestão de carreiras, entre outros elementos.

No domínio do processo de desenvolvimento, tem-se observado que muitas empresas estão migrando do T&D tradicional para o sistema de educação corporativa, que configura uma nova dinâmica de aprendizagem. A educação corporativa tem por objetivo, desenvolver em colaboradores as competências alinhadas às estratégias de negócios (MEISTER, 2005).

Eboli (2008) define educação corporativa como um sistema orientado para a formação de pessoas, que visa desenvolver e instalar as competências consideradas críticas para a implementação das estratégias de negócios.

Quanto à função de avaliação de desempenho, integrante do processo de desenvolvimento, tem crescido o número de empresas que incorporam no seu sistema de gestão de desempenho a avaliação por competências, focada nos aspectos comportamentais.

O uso do modelo de gestão do desempenho por competências, descrito em tópico anterior deste estudo, facilita a conciliação entre as expectativas e interesses das pessoas e da organização. Por meio desse modelo é possível estabelecer com maior nitidez o papel da pessoa na gestão de seu próprio desenvolvimento e de sua carreira e, também, o papel da empresa no suporte ao desenvolvimento da pessoa, pelo fato de não ser olhada exclusivamente em função do cargo que ocupa, e sim em função da sua trajetória ou formação dentro da empresa (BITENCOURT, 2001; CARBONE, 2009; DUTRA, 2010).

A gestão de carreiras, terceira função do processo de desenvolvimento, tem sido objeto de um grande debate na literatura especializada. Esse debate gira em torno de dois eixos principais: o papel das pessoas na gestão de sua carreira e de sua competitividade profissional; e o papel da empresa no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas. Na verdade, poucas práticas de gestão de pessoas mudaram tanto nos últimos 10 anos quanto o papel da empresa na carreira de seus funcionários. Antes, a organização assumia uma posição paternalista e se responsabilizava integralmente pelo gerenciamento da carreira do indivíduo. Atualmente, essa prática evoluiu para o outro extremo: as empresas têm transferido a responsabilidade pela gestão da carreira para os próprios empregados. As carreiras em si, também mudaram. De um modelo de crescimento vertical, com promoções gradativas, *status* e estabilidade, evoluiu-se para um modelo em que as pessoas devem ser flexíveis, aprender continuamente e mudar sua identidade funcional com o decorrer do tempo (DUTRA, 2006; ROBBINS, 2007).

Quanto ao processo de valorização, que engloba as funções de remuneração, premiações, serviços e facilidades, o destaque é para a expansão cada vez maior da remuneração variável para complementar o salário fixo associado ao cargo do empregado. Esse tipo de remuneração é o que mais vincula a busca de resultados com a recompensa. Há inúmeras alternativas para fazer isso, porém, o objetivo é sempre recompensar melhor o empregado quando os resultados empresariais são atingidos ou superados. Wood e Picarelli (2010) explicitam os objetivos da remuneração da seguinte forma:

- a) Vincular o desempenho e a recompensa para motivar o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua e a superar seus níveis de desempenho;
- b) Partilhar os bons e os maus resultados;
- c) Transformar custo fixo em custo variável;

- d) Comprometer todas as áreas e processos da organização com os resultados esperados.

Outra tendência verificada quanto ao processo de valorização diz respeito à expansão dos planos de benefícios. Muitas empresas têm evoluído para a definição de um pacote genérico, flexibilizando para que os funcionários componham um *mix* de benefícios em função das suas necessidades, obviamente limitado a um valor definido em função do *status* funcional do empregado.

3 A GESTÃO PESSOAS NO SETOR SUPERMERCADISTA

O setor supermercadista é representado pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, que tem como missão representar, defender, integrar, impulsionar e desenvolver o setor no Brasil. Há mais de 40 anos a ABRAS busca o desenvolvimento do setor, incentivando a boa relação das empresas associadas com os fornecedores e consumidores, visando à expansão do mercado. Um dos focos da sua atuação é o bom atendimento aos clientes praticado pelos colaboradores das empresas (ABRAS, 2014).

Por intermédio da revista Superhiper, a ABRAS publica um *ranking* que é oficialmente utilizado pelos supermercadistas brasileiros, possibilitando o acompanhamento da evolução, da posição em relação à concorrência e, também, planejar o desenvolvimento do negócio. Esse *ranking* é construído a partir de informações levantadas sobre faturamento, dados físicos, formatos de loja, meios de pagamento, participação das diversas seções nas vendas totais, investimentos, entre outras. O panorama do setor traçado pelo *ranking* da ABRAS constitui um importante termômetro para a avaliação do governo e da sociedade no que se refere à amplitude e à força desse segmento de negócios na economia brasileira (ABRAS, 2014).

As redes ou o associativismo supermercadista tem sido uma opção para as empresas se fortalecerem. Esse modelo de negócio tem crescido ao longo dos últimos anos e tem se tornado uma alternativa inteligente e viável para o desenvolvimento das empresas do setor, que se organizam em redes supermercadistas de todos os portes, para facilitar o enfrentamento de uma concorrência cada vez mais acirrada (ABRAS, 2014).

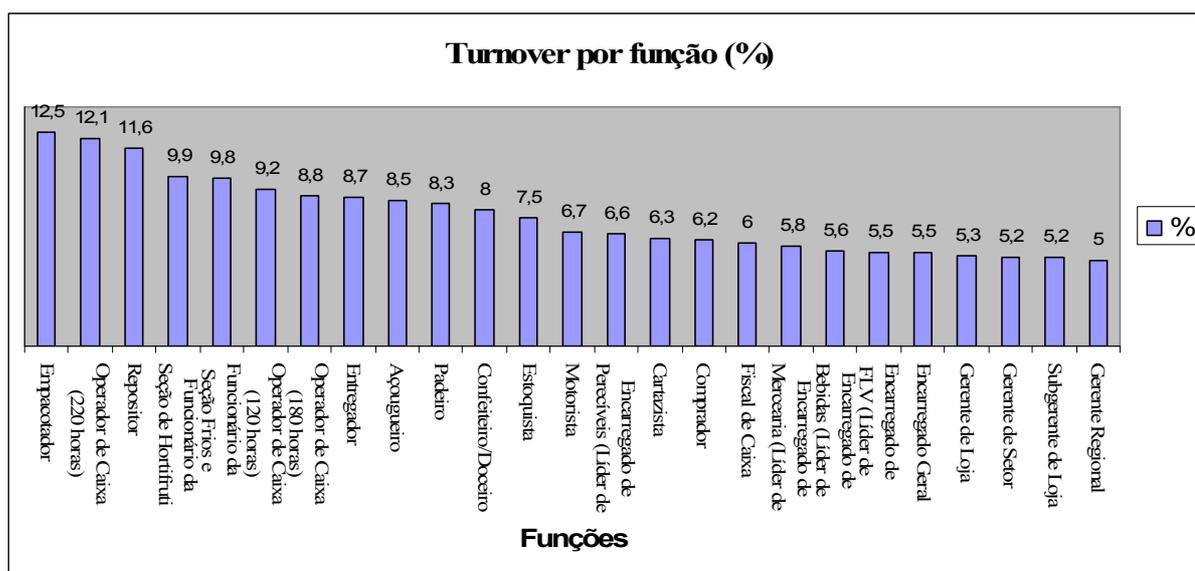
Quanto à gestão de pessoas na área supermercadista, o levantamento bibliográfico feito nos limites possíveis deste estudo não identificou pesquisas relevantes que abordassem, em profundidade, esse assunto. Os estudos existentes sobre o setor versam mais sobre questões de natureza econômico-financeira, de marketing, de logística de distribuição, de cadeia de suprimentos, entre outras.

Apesar disso, há indícios de que a gestão de pessoas tem sido objeto de atenção cada vez maior por parte das empresas. Isso, porque, como se sabe, o setor supermercadista, pela forma como organiza seus processos de trabalho, utiliza grandes contingentes de mão de obra, o que atribui à área de RH uma relevância maior. A revista Superhiper, editada pela ABRAS e veiculada em novembro de 2013, apresenta matéria específica sobre a gestão de

peças no setor. Com o título “Capital humano: menos custos e mais ganhos”, trata-se do 5º estudo sobre RH realizado em supermercados e aponta alguns “pontos fracos” enfrentados pelas empresas, bem como as estratégias adotadas para enfrentá-los.

Entre os pontos fracos, a alta rotatividade de funcionários (*turnover*) aparece como o principal, impactando negativamente os resultados, uma vez que os custos de ir e vir ao mercado de trabalho são elevados. A Figura 1, apresentada a seguir, retrata o percentual da rotatividade do setor e possibilita visualizar as diversas funções existentes nas empresas. Nota-se que o maior percentual de rotatividade situa-se na linha de frente das lojas, em especial os empacotadores e operadores de caixa, funções extremamente relevantes por serem responsáveis pela última impressão deixada ao cliente e por conferir identidade à cada loja.

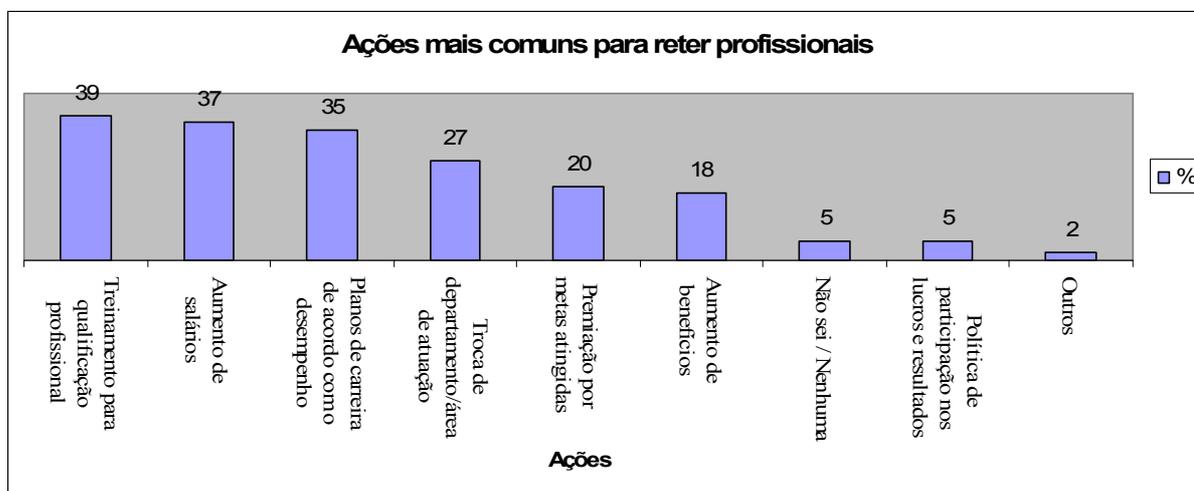
Figura 1: Turnover por função



Fonte: Elaborada pela autora de acordo com dados da revista Superhiper (nov/2013)

A natureza jovial das pessoas que compõem a área operacional é apontada como um dos motivadores do elevado *turnover*. Para reter os profissionais e combater esse ponto fraco, as empresas sugerem algumas ações que podem ser visualizadas na Figura 2, a seguir.

Figura 2: Ações para reter os profissionais



Fonte: Superhiper (nov/2013)

Observa-se que o processo de desenvolvimento, especialmente no que se refere à função capacitação, realizada por meio do treinamento e visando a uma maior qualificação do profissional, aparece em primeiro lugar. A gestão de carreiras sustentada pela avaliação de desempenho e que possibilite aos empregados uma perspectiva de progresso ocupa a terceira prioridade.

Quanto ao processo de valorização, a função de remuneração é apontada como a segunda ação mais utilizada para reter empregados. Posteriormente, aparecem a premiação por metas atingidas, a participação nos lucros e o aumento dos benefícios.

A matéria divulgada na revista Superhiper aponta ainda que, além das ações constantes na Figura 2, muitas redes de supermercado têm procurado refinar o processo de seleção de profissionais e adotar medidas para melhoria do ambiente de trabalho, como ações para reduzir os índices de *turnover* das empresas.

Em suma, os dados constantes do estudo realizado pela ABRAS, expostos neste tópico, permitem delinear um panorama genérico da gestão de pessoas do setor supermercadista, especialmente no que se refere ao problema dos elevados índices de *turnover* e das ações adotadas para a retenção de funcionários.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos empregados neste estudo. Serão descritos o tipo, a natureza e a estratégia de pesquisa, além do seu universo, amostra e as técnicas de coleta e de análise dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e, quanto aos fins, enquadra-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque o fenômeno investigado é relativamente desconhecido, visto que, no segmento das MPEs do setor supermercadista, poucos são os estudos que investigaram as práticas de gestão de pessoas utilizadas. Descritiva porque serão expostas, a partir das análises dos dados coletados na realidade empírica, as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas pesquisadas (VERGARA, 2010).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005), os estudos de casos são mais adequados para aquelas situações em que o pesquisador decide, deliberadamente, investigar determinados fenômenos no contexto usual da realidade empírica do campo objeto da investigação, como é o caso da presente pesquisa. O autor sugere que, em estudos de casos múltiplos, deve-se adotar a lógica da replicação, ou seja, aplicam-se os mesmos procedimentos metodológicos nos diversos casos estudados. Esse procedimento foi adotado no presente estudo.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa abrangeu o conjunto de empresas que integram à Rede Uniforça, composta por um conjunto de 32 empresas de pequeno e médio porte, distribuídas em Fortaleza e várias outras regiões do Estado do Ceará. A sistemática de categorização de pequena ou média empresa adotada foi a definida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, que classifica as empresas pelo tamanho do estabelecimento, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação do estabelecimento por tamanho

Tamanho do estabelecimento	Porte
De 1 a 4 vínculos ativos	Micro porte
De 5 a 9 vínculos ativos	
De 10 a 19 vínculos ativos	
De 20 a 49 vínculos ativos	Pequeno porte
De 50 a 99 vínculos ativos	
De 100 a 249 vínculos ativos	Médio porte
De 250 a 499 vínculos ativos	
De 500 a 999 vínculos ativos	Grande porte
1000 ou mais vínculos ativos	

Fonte: elaborado pela autora com base na RAIS/CE 2013 - MTE

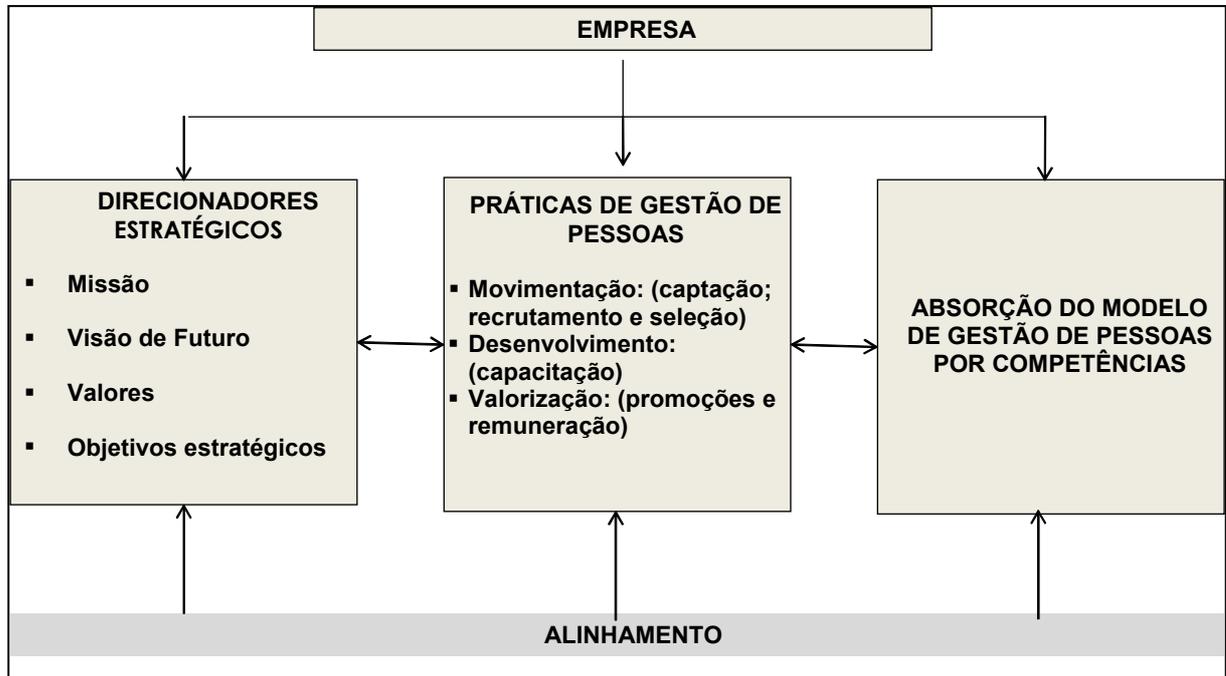
Por atuar em forma de rede, as empresas que integram a Uniforça buscam, constantemente, a melhoria de seus modelos de gestão, incorporando instrumentos gerenciais inovadores nas diversas áreas da administração, para obtenção de diferenciais competitivos. Tais características identificam esse universo de empresas como um campo de grande potencial para a investigação realizada.

A amostra intencional foi composta de cinco empresas, sendo quatro de pequeno porte e uma de médio porte. Contribuiu para a escolha dos casos a facilidade de acesso da pesquisadora às empresas, pois, como se sabe, via de regra, as empresas brasileiras não costumam abrir facilmente as suas portas para esse tipo de investigação, daí a importância de aproveitar o surgimento dessas raras oportunidades. Com esse número de casos, foi possível reunir um conjunto de evidências empíricas que permitiu a pesquisadora fazer inferências e conclusões relevantes sobre a temática estudada.

4.3 LEVANTAMENTO DOS DADOS

A entrevista estruturada realizada com os responsáveis pela área de gestão de pessoas das empresas foi o principal instrumento de levantamento de dados primários desta pesquisa. As entrevistas foram feitas no período de 23 de setembro a 23 de outubro de 2014 e o seu roteiro foi desenhado com base nas categorias analíticas constantes do mapa cognitivo da pesquisa apresentado na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Mapa cognitivo da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

Como se pode notar, o mapa cognitivo da pesquisa está sintonizado com a base teórica elaborada para sustentar este estudo. Foram levantadas informações relativas às seguintes categorias analíticas: direcionadores estratégicos, práticas de gestão de pessoas e absorção do modelo de gestão por competências.

Cada uma das categorias analíticas contemplou elementos particulares que foram objeto de investigação, como desdobrado na Figura 3. Nota-se que a função de promoções, para efeito desta pesquisa, foi incluída dentro do processo de valorização e não no de movimentação como consta no modelo original de Dutra (2010). A absorção do modelo de gestão por competências foi considerada uma categoria analítica independente – não incluída nas práticas de gestão de pessoas – pela complexidade inerente a essa ferramenta de gestão que, como dito antes, funciona como um eixo direcionador para todas as práticas de RH. O roteiro da entrevista, direcionado às profissionais de RH das empresas, foi elaborado seguindo esse modelo cognitivo, conforme consta do Apêndice A.

Cabe assinalar que, no levantamento de dados, a pesquisadora enfrentou algumas limitações no que se refere tanto à estratégia de pesquisa quanto ao objeto da investigação empírica. É que, como sugere Fischer (1998), a pesquisa sobre empresas apresenta uma característica singular: a organização tem autonomia e arbítrio de decisão em relação ao nível

que deseja se expor. A pesquisadora teve que se adequar às conveniências estabelecidas pelas empresas e respeitar o nível de profundidade com que cada uma decidiu fornecer as informações solicitadas.

Embora se tenham utilizado os mesmos procedimentos de pesquisa na replicação dos casos, a natureza e qualidade dos dados foram diferenciadas, conforme se notará na descrição dos casos. Isso porque foram diferentes a disponibilidade e a abertura das pessoas entrevistadas para fornecer informações. Além disso, muitas delas não puderam disponibilizar os dados porque não dispunham deles no formato que interessava ao estudo.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Pelas características da pesquisa, foi utilizado o método da análise de conteúdo, considerado bastante adequado para tratar dados de uma pesquisa qualitativa que utiliza a estratégia de estudo de casos múltiplos. Essa técnica, também conhecida como método das categorias, gavetas ou rubricas significativas, permite a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem e possibilita destacar a informação mais recorrente dentre as dispostas no instrumento de levantamento de dados (BARDIN, 2002).

O método de análise de conteúdo utiliza a análise categorial do conteúdo, que considera a totalidade de um texto e submete-o ao crivo da classificação e do recenseamento, tomando-se por base a frequência da presença ou da ausência de itens de significado ou de categorias que sejam homogêneas, objetivas e pertinentes ao conteúdo (GODOI *et al.*, 2010). Os dados secundários levantados no decorrer da pesquisa, para complementar as informações coletadas por meio das entrevistas estruturadas, também foram tratados por meio dessa técnica.

No tratamento dos dados, foi utilizada também a técnica de análise “baseada nas proposições teóricas” que, segundo Yin (2003), consiste em seguir com rigor o referencial teórico que sustenta a pesquisa. Assim, a fundamentação teórica construída, além de orientar a coleta dos dados, direcionou as análises. Em termos práticos, permitiu focar a análise de dados considerados relevantes e ajudou a ignorar aqueles que não tinham uma associação direta com o objeto da pesquisa.

5 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA

5.1 A REDE UNIFORÇA

A Rede Uniforça, que abriga as empresas que foram objeto de investigação neste estudo, surgiu há 21 anos por iniciativa de um pequeno grupo de comerciantes que se reuniu para dialogar sobre o modo de condução de seus negócios. Segundo o atual presidente da Uniforça, àquela época, essa prática não era habitual e os donos de negócios “... mal passavam na frente da loja concorrente”. Iniciava-se, assim, a quebra de uma grande barreira que impedia os pequenos comerciantes de se organizarem em forma de associação.

Como resultado dessa iniciativa, o grupo passou a ter encontros semanais, com o propósito de discutir formas de otimização do processo de compra de mercadorias. Surgia, então, a Rede Uniforça que atualmente, além da compra de mercadorias, tem como objetivos o compartilhamento de conhecimento e informações entre os associados, objetivando melhorias estruturais e nos serviços prestados pelas 48 lojas pertencentes às 32 empresas que a compõem.

A Rede Uniforça é uma das mais antigas do Ceará e está afiliada à Associação Cearense de Supermercados (ACESU) e, também, à ABRAS. Para o atual presidente da Rede, se não houvesse a associação, possivelmente, os denominados “minimercados, mercadinhos de bairro, vizinhança ou periferia”, como são chamadas as lojas que compõem a Uniforça, já teriam sido “consumidas, engolidas pelas grandes redes”.

Atualmente, de acordo com as pesquisas realizadas pela ABRAS e disponibilizadas na revista Superhíper, de setembro de 2014, a Rede Uniforça está situada entre as cinco maiores redes do Brasil e classificada como a 2ª do Estado do Ceará, de acordo com o 14º *Ranking* de Redes e Associações de Negócios. Segundo o Presidente da Uniforça, considerando a recente dissolução do grupo cearense Super Rede, a Uniforça assumiu a 1ª colocação no Ceará em número de lojas e em quantidade de colaboradores, e passou a ocupar a 4ª posição no Brasil.

5.1.1 Direcionadores estratégicos da Rede Uniforça

Os direcionadores estratégicos da Uniforça, conforme consta em documento interno disponibilizado, estão declarados e formalizados da seguinte maneira:

- a) Missão: “Comercializar produtos e serviço para o varejo supermercadista, qualificar e oferecer serviços de qualidade, superar as expectativas dos nossos acionistas, consumidores, fornecedores e colaboradores”.
- b) Visão: “Consolidar nossa liderança no mercado cearense; estar entre as melhores distribuidoras do Brasil, sendo socialmente responsável; e contribuir com o desenvolvimento da nossa região”.
- c) Valores:
 - Ética profissional;
 - Respeito;
 - Transparência;
 - Comprometimento;
 - Trabalho em equipe;
 - Honestidade.

Dois aspectos merecem ser destacados quando se analisam os direcionadores estratégicos acima. O primeiro refere-se ao fato de estar declarado na missão da Uniforça o propósito de superar as expectativas dos colaboradores, o que demonstra a preocupação com as pessoas empregadas. O segundo diz respeito aos valores. Embora todos eles estejam associados a padrões genéricos de comportamento exigidos dos empregados, o comprometimento e o trabalho em equipe exigem uma atenção especial da área de RH, no sentido de criar as condições propícias para que as pessoas possam expressar, de forma efetiva, os comportamentos associados a esses valores.

Segundo o discurso da gerente entrevistada, os direcionadores estratégicos estão amplamente disseminados e internalizados por todas as empresas que compõem a Rede Uniforça. No entanto, em razão dos limites deste estudo, não foi possível aferir a intensidade com que isso ocorre.

5.1.2 Estrutura organizacional da Rede Uniforça

A Rede Uniforça é dirigida por um presidente eleito entre os associados. Não há formação de chapa e cada associado tem direito a um voto, podendo votar e ser votado. O presidente eleito tem um mandato de dois anos, com direito à reeleição.

Recentemente, a estrutura organizacional foi modificada com a criação de uma Diretoria colegiada composta pelo presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor administrativo, diretor comercial, diretor comercial de FLV (frutas, legumes e verduras), diretor de marketing e diretor de RH, conforme organograma constante do Anexo A. A Diretoria é formada, exclusivamente, por proprietários das empresas associadas e compete a ela decidir sobre questões estratégicas relacionadas à gestão compartilhada dos negócios empreendidos pelas 32 empresas que integram a Rede Uniforça. Há um regulamento para orientar a atuação da Diretoria e, como a prioridade é o associativismo, as decisões podem ser vetadas pelos integrantes da Rede, desde que o veto atenda aos interesses da maioria.

Para cumprir sua função institucional, a Uniforça conta com uma sede própria, que é conhecida pelo nome fantasia de “Associação”. Nesta sede funciona o centro de distribuição da Rede.

5.1.3 Gestão de pessoas na Rede Uniforça

A área de gestão de pessoas da Uniforça, como função organizacional, foi estruturada recentemente – agosto de 2014 – para dar suporte às mudanças organizacionais introduzidas pela atual gestão e, também, pela necessidade premente de profissionalização da área. Para implantação da Diretoria de Recursos Humanos, a Uniforça contratou uma profissional de RH, com formação e experiência em gestão de pessoas.

Numa perspectiva estratégica, a área de gestão de pessoas da Uniforça estende seu raio de atuação para além do âmbito interno da “Associação”, procurando orientar a formulação das políticas e práticas de RH adotadas pelo conjunto de empresas associadas. Isso pode ser percebido na declaração da missão, expressa em documento interno que foi disponibilizado: “Prover a participação, a capacitação, o envolvimento e o desenvolvimento do capital humano, visando resultados alinhados com as expectativas dos nossos associados, consumidores, fornecedores e colaboradores, enraizando os valores da Rede”.

Segundo a responsável pela área de gestão de pessoas da Rede, a missão acima foi fundamentada nos seguintes pressupostos:

- a) As pessoas configuram o recurso estratégico mais importante da Uniforça; daí, a necessidade de envolvê-las e torná-las comprometidas com o trabalho;
- b) A capacitação do empregado é imprescindível para que o colaborador possa desenvolver seu pleno potencial de acordo com os objetivos estratégicos da empresa;
- c) A valorização e o reconhecimento das entregas e das ideias das pessoas são essenciais para a obtenção de melhores resultados;
- d) A comunicação aberta e transparente, por meio da qual os empregados possam expressar suas opiniões sem medo de reprimendas é fundamental para a melhoria do clima organizacional e das relações entre líderes e liderados.

De acordo com a entrevistada, com frequência, são promovidas reuniões entre os responsáveis pelas áreas de RH da Rede e de todas as empresas associadas, para compartilhamento de conhecimento, de informações e das melhores práticas. Esses encontros constituem um momento bastante rico para a troca de experiências e, também, para a disseminação da missão, dos valores e das políticas de gestão de pessoas da Uniforça.

Cabe mencionar que o formato institucional das áreas de RH da Uniforça e das suas filiadas varia de acordo com as especificidades de cada uma. Não há um formato padrão, embora existam semelhanças pelas próprias características do setor. Dito de outro modo, cada empresa tem autonomia para formatar o seu modelo de gestão de pessoas, procurando sintonizá-lo com os direcionadores estratégicos definidos pela Uniforça.

Para desempenhar suas atividades, aí incluída a gestão e operação do centro de distribuição, a Uniforça conta com um contingente de 59 colaboradores, grande parte encarregada por carregar e descarregar mercadorias. A maioria é recrutada entre os moradores que residem próximo à sede, porque muitas vezes necessitam trabalhar nos finais de semana, mesmo obedecendo ao limite da carga horária prevista na legislação trabalhista. Pela natureza das atividades que exercem, esses empregados, em geral, possuem baixo nível de escolaridade.

Quando indagada sobre a adoção do modelo de gestão de pessoas por competências pela “Associação”, a responsável pela área de RH informou que, no momento,

o projeto se encontra em fase de desenvolvimento, com implantação prevista para o próximo ano.

5.1.4 Critérios para filiação à Uniforça

Para associar-se à Uniforça, a empresa precisa atender a vários requisitos, entre os quais se destacam:

- a) Ter, no mínimo, quatro anos de atuação no mercado;
- b) Faturar, no mínimo, 750 salários mínimos mensais;
- c) Possuir, no mínimo, quatro *check-outs*, ou seja, terminais de registro de mercadorias vendidas localizados na saída da loja (caixas);
- d) Possuir área mínima de 500m² de venda e estar completamente informatizada;
- e) Trabalhar com as seções de mercearia, frios, congelados, açougue, hortifrúti e laticínios (atividades que caracterizam a empresa como supermercado);
- f) Localizar-se, no mínimo, a um quilômetro de distância de outro associado e, ainda, situar-se em uma cidade com o número mínimo de trinta mil habitantes.

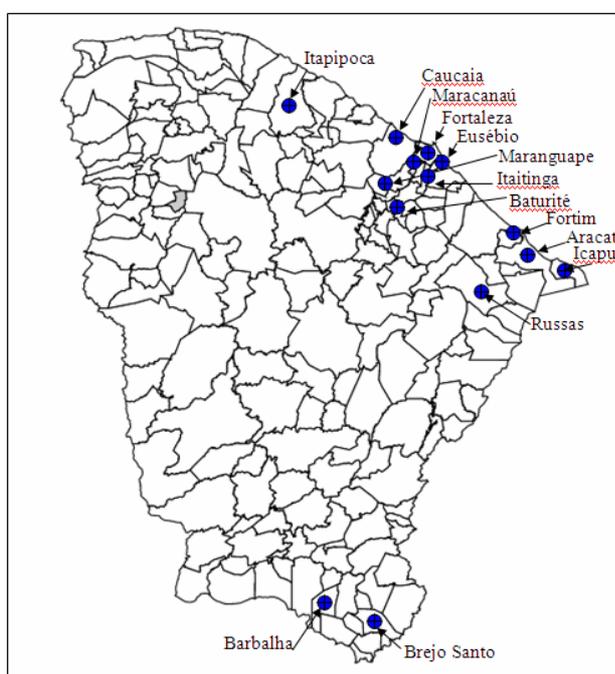
Além do atendimento dos requisitos citados, a Uniforça verifica a capacidade creditícia da empresa pretendente junto aos fornecedores do mercado e analisa a documentação legal exigida. Depois de atendidos a todos esses requisitos, o futuro associado submete-se a uma entrevista com a Diretoria da Uniforça para decisão final. Cumpridas todas essas etapas, caso a decisão seja favorável, é formalizado o contrato de associativismo e estabelecido o valor para a adesão, que tem como base os custos previamente realizados para a implantação da Rede.

Segundo o atual Presidente, a Uniforça já chegou a ter 65 lojas, com mais de 40 associados. Porém, isso dificultava o gerenciamento dos negócios, “pois alguns associados não assimilavam que o pertencimento a uma rede de associativismo implica perdas e ganhos”. Foi preciso reduzir o número de associados para 32 empresas, que contam atualmente com 48 estabelecimentos. Mesmo com um número menor de filiados, o faturamento cresceu porque os empresários remanescentes passaram a dominar melhor os conceitos, as técnicas e as práticas de associativismo.

5.1.5 Abrangência de atuação da Uniforça

A Rede Uniforça está presente em 14 municípios do Estado do Ceará: Aracati, Barbalha, Baturité, Brejo Santo, Caucaia, Eusébio, Fortaleza, Fortim, Icapuí, Itaitinga, Itapipoca, Maracanaú, Maranguape e Russas. A Figura 4, abaixo, permite visualizar a sua distribuição geográfica no Estado.

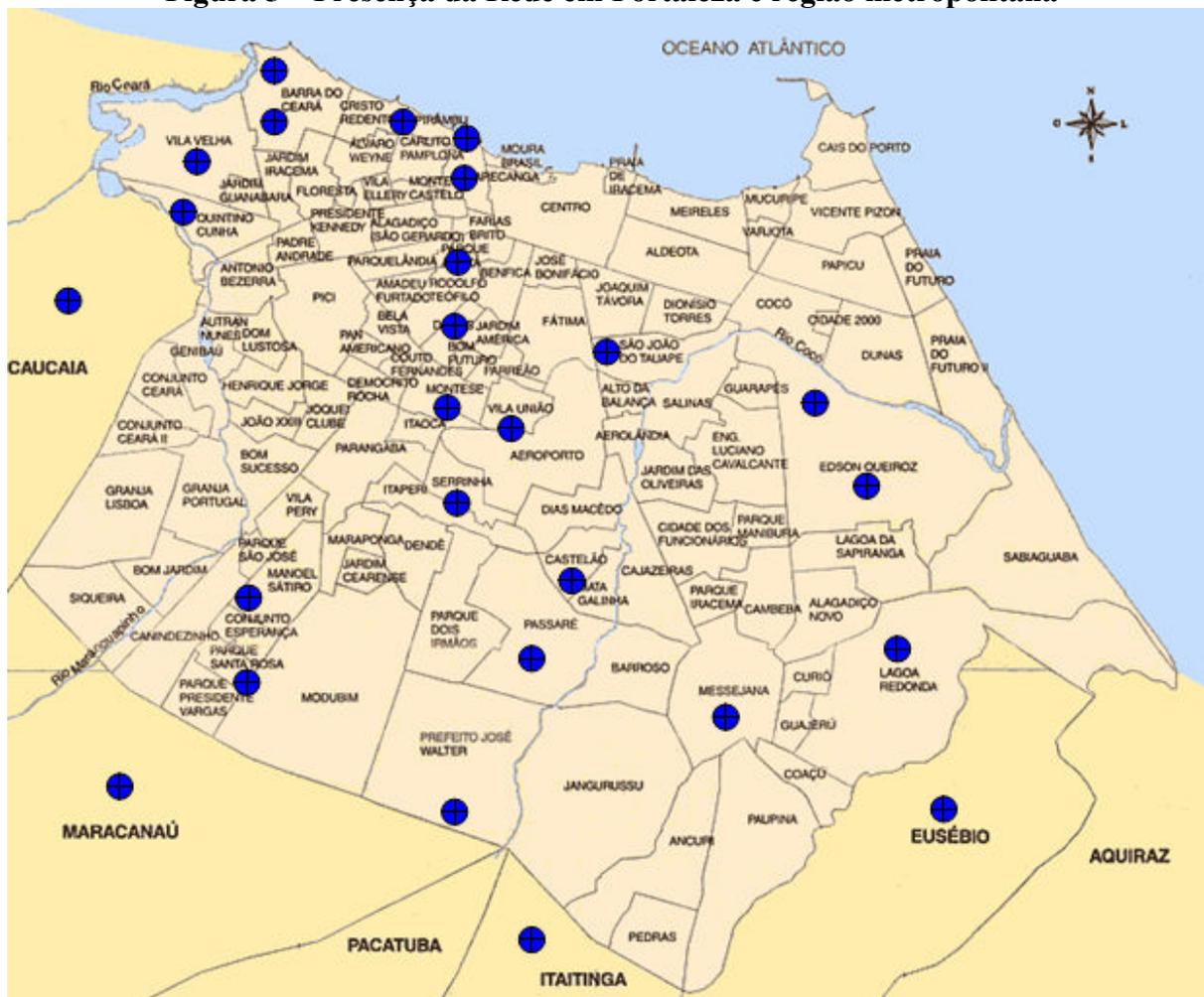
Figura 4 – Presença da Rede no Estado



Fonte: elaborada pela autora

No município de Fortaleza e em sua Região Metropolitana, a Rede conta com 27 lojas, distribuídas em 22 bairros, como pode ser visto na Figura 5, apresentada na sequência. Mesmo com o critério de estabelecimento da distância mínima de um quilômetro de uma loja para outra, há a possibilidade de um associado abrir mais de um estabelecimento no mesmo bairro.

Figura 5 – Presença da Rede em Fortaleza e região metropolitana

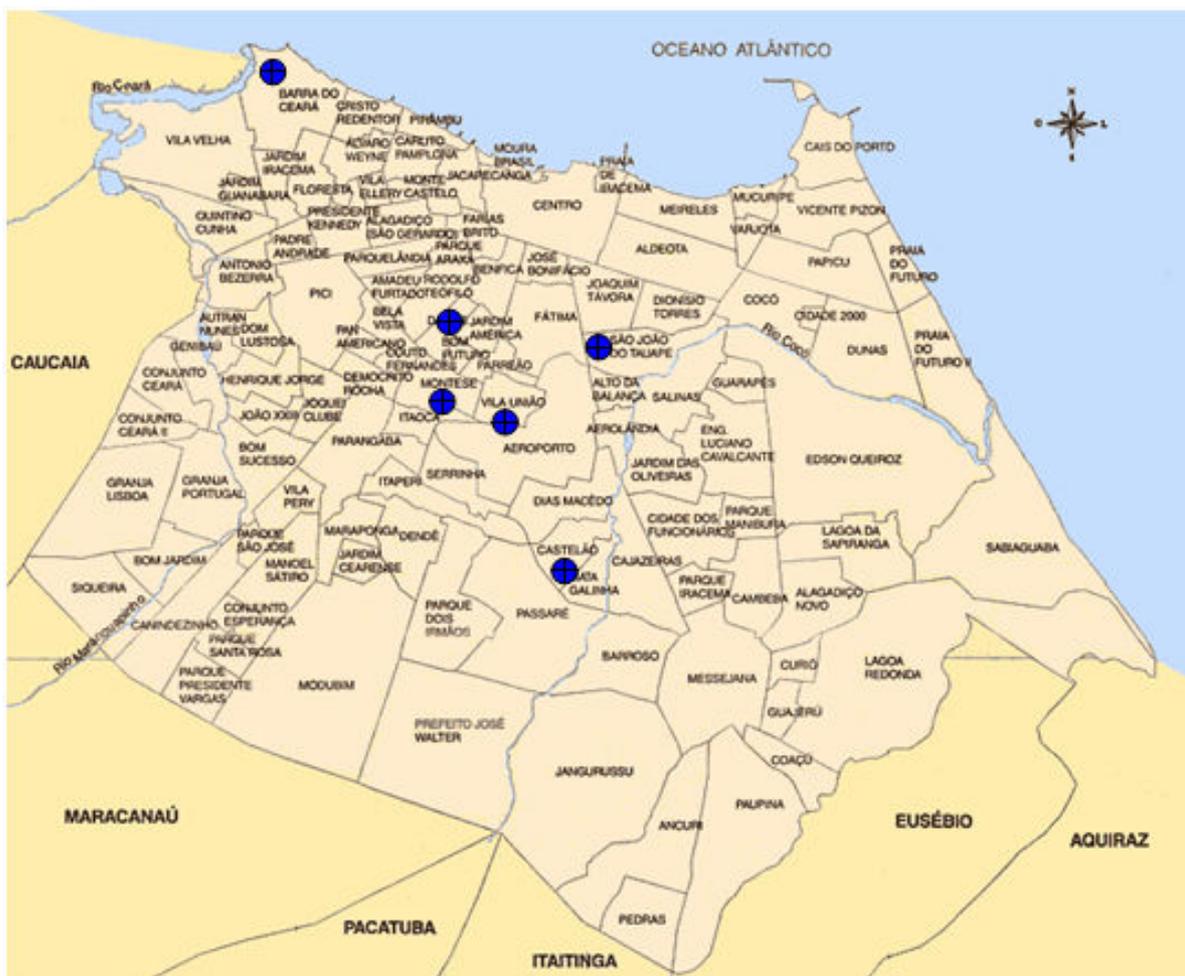


Fonte: elaborada pela autora

5.1.6 Localização das lojas contempladas na pesquisa de campo

Cinco lojas pertencentes à Uniforça foram objeto de investigação no presente estudo, todas elas localizadas no município de Fortaleza, especificamente, nos bairros Castelão, Jardim América, Montese, São João do Tauape e Vila União. A sede da Rede Uniforça – a Associação –, localizada no bairro Barra do Ceará, também foi visitada pela pesquisadora, com o intuito de levantar dados primários e secundários relacionados com o objeto da pesquisa. A Figura 6, a seguir, permite visualizar a distribuição geográfica dos espaços visitados.

Figura 6 – Localização das empresas pesquisadas



Fonte: elaborada pela autora

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

Para orientar a discussão dos resultados, desenvolveu-se uma estrutura descritiva genérica para a apresentação dos cinco casos. Esta estrutura descritiva seguiu a lógica contida no modelo cognitivo da pesquisa, apresentado na seção que tratou dos aspectos metodológicos deste estudo. Significa que os dados de cada caso foram analisados individualmente, a partir dos elementos que integram as categorias analíticas definidas no referido modelo. Assim, a estrutura de apresentação dos casos procurou obedecer à seguinte ordem de descrição:

- a) Uma breve descrição da empresa e de sua história;
- b) Uma descrição e análise dos direcionadores estratégicos da empresa, incluindo missão, visão de futuro e valores;
- c) Uma análise e descrição das práticas de gestão de pessoas da empresa, especificamente no que se refere às funções de recrutamento, seleção, capacitação, promoção e remuneração;
- d) Uma análise e descrição do processo de absorção da abordagem de gestão de pessoas por competências pela empresa.

Antes de iniciar a descrição dos casos propriamente dita, cabe antecipar dois comentários que permitem uma melhor compreensão da dinâmica de funcionamento do tipo de empresa que foi objeto de investigação. O primeiro está relacionado à estrutura organizacional. Nenhuma das cinco empresas pesquisadas forneceu o organograma para que se pudesse constatar uma estrutura organizacional formalmente estatuída, desenhado no formato tradicional, com descrição das funções e atividades dos órgãos e estrutura decisória detalhada e formalizada por meio de normas internas.

Foi possível inferir que existe uma estrutura informal baseada na lógica simples dos processos produtivos (seções) que um minisupermercado precisa ter: mercearia, frios, congelados, açougue, hortifrúti, laticínios, além da linha de atendimento aos clientes. Cada uma dessas seções é liderada por um “encarregado” cujas atividades consistem em realizar a vistoria da seção, conferir os preços e acompanhar o trabalho dos “repositores”, que devem manter o supermercado sempre abastecido, atentos para a conferência da validade dos produtos e para a disposição das mercadorias. Em nível mais elevado, há um ou mais gerentes

que orientam as ações dos encarregados e estabelecem as relações com os fornecedores. No topo se posiciona o Diretor, função exercida pelo proprietário da empresa. As funções de suporte administrativo, como RH, contabilidade, compras, comercial, tecnologia da informação (TI), entre outras, geralmente, estão ligadas ao dirigente máximo, e são conduzidas por gerentes, cuja quantidade varia em função do tamanho do estabelecimento.

O segundo comentário diz respeito à estrutura do quadro de pessoal das empresas pesquisadas. Os cargos são definidos a partir da mesma lógica contida na estrutura organizacional. Além dos gerentes, encarregados de seção e repositores, há o pessoal da linha de frente do atendimento ao cliente: operadores de caixa, empacotadores, entregadores, serviços gerais e segurança. Também existem os cargos especializados de padeiro, açougueiro e aqueles relacionados às funções de suporte administrativo, como recursos humanos, contabilidade, compras, comercial, tecnologia da informação, entre outros. A quantidade de cargos varia em função do porte da empresa, mas a maior concentração sempre ocorre no nível operacional, especialmente, nos cargos de operador de caixa e repositor.

Por sugestão da Rede Uniforça, todos os empregados utilizam, além do crachá de identificação, uma farda estilizada, cujo *design* e cor variam em função das especificidades de cada empresa. Aliás, no setor supermercadista como um todo, diferenciar a natureza da função de cada empregado pelo tipo de farda que ele veste é uma prática antiga e já configura um traço cultural enraizado nesse tipo de negócio.

6.1 CASO 1 – SUPERMERCADO HIPERMARKET

6.1.1 A empresa

A empresa iniciou suas atividades em fevereiro de 1999, como um pequeno mercadinho no bairro Vila União, com um espaço de 300m² e apenas 30 funcionários. Atualmente, conta com uma área de 2.300m² e emprega 90 colaboradores, enquadrando-se como uma empresa de pequeno porte. A expansão exigiu investimentos na modernização das instalações e dos equipamentos da loja, para proporcionar um melhor atendimento aos clientes e elevar a produtividade interna. Atende, principalmente, ao público das classes C, D e E, sendo os moradores da proximidade os clientes mais fidelizados. Em 2010, filiou-se à Rede Uniforça para aumentar seu poder de barganha junto aos fornecedores, obter assessoria nas

áreas jurídica e de marketing, apoio nas atividades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, além de suporte à melhoria da gestão do negócio.

A estrutura organizacional segue o padrão genérico descrito anteriormente, contando com cinco gerências: frente de loja (atendimento ao cliente); mercearia; prevenção de perdas; perecíveis; recursos humanos; e tecnologia da informação. Pôde-se observar que tanto o *layout* quanto as instalações físicas onde as pessoas trabalham são bem planejados e de boa qualidade.

6.1.2 O processo estratégico da empresa

Segundo a gerente entrevistada, a empresa tem definido e formalizado um conjunto de direcionadores estratégicos que balizam seu negócio. Esses direcionadores são os seguintes:

- a) Missão: “Ser referencial em atendimento e variedade, satisfazer nossos clientes, colaboradores e fornecedores com produtos e serviços de qualidade e preço justo”.
- b) Visão: “Estar na mente de todos os moradores do bairro, como o melhor supermercado de vizinhança”.
- c) Valores:
 - Respeito aos nossos clientes;
 - Qualidade no atendimento;
 - Preço justo;
 - Variedade;
 - Parceria com fornecedores.

Quando se analisam os direcionadores estratégicos acima, observa-se que a empresa manifesta o seu propósito de satisfazer às necessidades dos colaboradores na própria declaração de sua missão. Pode-se inferir que, ao menos ao nível da intenção, a empresa demonstra valorizar seus empregados, considerando-os como recursos estratégicos. Porém, quando se observam os valores expostos, não é encontrada qualquer referência aos

empregados, como geralmente acontece nas organizações que têm um processo estratégico mais consolidado.

Não foi possível aferir, pelo discurso da gerente entrevistada, a forma como esses direcionadores foram construídos e o modo como são disseminados. Eles constam do *site* da empresa, podendo ser acessados por empregados, clientes e fornecedores.

6.1.3 As práticas de gestão de pessoas da empresa

Conforme já referido, os elevados índices de *turnover* no setor supermercadista no Brasil configuram um desafio a ser superado pela gestão de pessoas dessas organizações. No caso desta empresa, segundo a gerente de RH entrevistada, o índice de rotatividade ainda é considerado elevado, sobretudo na linha de frente da loja, embora venha diminuindo nos últimos meses. O tempo médio de permanência em cargos-base, como operador de caixa, é de um ano. Nas demais áreas, os colaboradores permanecem por um período maior, variando de dois a três anos. A redução da rotatividade tem sido motivada pela atuação das lideranças e, também, pela melhor compatibilização do perfil profissional do empregado com as atividades desenvolvidas. O índice de absenteísmo é considerado baixo, exceção feita aos operadores de caixa.

A distribuição da força de trabalho da empresa segue a lógica genérica referida no início desta seção. No nível estratégico, o proprietário exerce a função de diretor financeiro e comercial da loja. Conta com o apoio de seis gerentes que conduzem as seguintes áreas: perecíveis, frente de loja, prevenção de perdas, mercearia, recursos humanos e tecnologia da informação. No nível tático, há os encarregados responsáveis pelas seções de frios, hortifrúti, compras, padaria e açougue. No nível operacional, concentra-se a maior parte dos colaboradores, distribuídos nos cargos: operador de caixa (15 pessoas), recepcionista, locutor, cartazista, açougueiro, padeiro, cozinheiro, fiscal de loja, balconista (frios e perecíveis), motorista, entregador, operador de perecíveis, repositor de mercadoria (frios, salão e hortifrúti), além dos auxiliares (administrativo, contábil, financeiro, recursos humanos, compras, centro de processamento de dados – CPD e serviços gerais). Ao todo, a empresa conta com cerca de 90 colaboradores.

No linguajar interno que expressa o modelo de gestão adotado pela empresa, a área de RH ocupa o nível estratégico, sendo conduzida por uma gerência especializada, que se reporta diretamente ao diretor geral da loja.

6.1.3.1 O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)

Quanto à captação de pessoas, a empresa adota a prática de contratar empregados que residam em áreas próximas ao estabelecimento, seja no próprio bairro, seja em bairros vizinhos. Para o recrutamento dos cargos operacionais, como operadores de caixa e repositores, é feita uma divulgação interna e externa à loja. Na divulgação interna, utiliza-se a chamada “rádio *on-line*”, ou seja, ao mesmo tempo em que são anunciadas as promoções de vendas, divulgam-se as oportunidades de emprego, sendo a indicação feita por empregado que já integra o quadro de pessoal uma prática muito bem aceita.

Por outro lado, a divulgação externa à loja é realizada por meio de um carro de som que percorre as ruas do próprio bairro e dos bairros vizinhos, anunciando a oferta de oportunidades de novos empregos. Segundo a gerente entrevistada, estas duas formas de divulgação têm funcionado bem para os cargos operacionais.

Para os cargos de natureza mais complexa, como gerentes e encarregados, a divulgação é feita por meio da Internet, no próprio *site* da empresa, no *facebook*, em portais especializados em recrutamento, entre outros.

No que se refere à seleção, a empresa estabelece um perfil profissional básico exigido para cada setor de atividades e/ou área funcional. Na seleção para cargos operacionais, como operador de caixa, empacotador, repositores de mercadoria, entre outros, exige-se dos candidatos nível de escolaridade correspondente ao ensino médio completo e que residam nas proximidades. A experiência anterior e o sexo do candidato não são considerados relevantes nesses casos.

Para os cargos de gerente e encarregado, é exigido que o candidato tenha nível superior completo e experiência na área de atuação. O sexo e o local de residência não são considerados importantes.

De um modo geral, a primeira etapa da seleção é conduzida pela área de gestão de pessoas e consiste em uma entrevista realizada pelos profissionais de RH e na elaboração de uma redação, por meio da qual é avaliada a capacidade de articulação de ideias e de escrita do

candidato, além de uma análise grafológica com o propósito de conhecer melhor alguns aspectos de natureza psicológica/comportamental do postulante ao emprego. Para os operadores de caixa há, ainda, a aplicação de uma prova simples de matemática. Após essa etapa, os candidatos são entrevistados pelo encarregado da seção e pelo gerente de área, para escolher aqueles que mais se adequam aos perfis técnico e comportamental definidos.

O candidato aprovado nas etapas descritas acima é submetido a um processo de socialização na empresa para familiarizar-se com seu novo ambiente de trabalho. Consiste na sua apresentação aos colegas e aos líderes, conhecimento das normas, ferramentas e processos de trabalho, além de um treinamento prático com duração de três dias, conduzido por um tutor. Obedecendo à legislação trabalhista, é feito um contrato de experiência, com duração inicial de 45 dias, renovado por igual período, ao fim do qual, caso o candidato seja considerado apto, o seu contrato passa a vigorar “por tempo indeterminado”, cumprindo geralmente uma jornada de trabalho de 44 horas semanais, guardadas as variações previstas e exigidas pela legislação pertinente.

Pelas informações levantadas, pôde-se observar que dois traços comportamentais são considerados extremamente relevantes e avaliados com muito rigor no período de experiência do novo colaborador: comprometimento com a empresa e capacidade de assumir responsabilidades. Segundo a gerente entrevistada, isso decorre do esforço atualmente empreendido no sentido de melhorar, cada vez, a qualidade do atendimento aos clientes e fornecedores, para obter diferenciação, conforme está declarado na missão e na visão de futuro da empresa. Nessa perspectiva, comprometimento e responsabilidade são, de fato, consideradas características comportamentais essenciais para atingir esses objetivos.

6.1.3.2 O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)

Pelo que foi possível captar da entrevista com a gerente de RH, a empresa desenvolve um esforço continuado de capacitação dos seus empregados. Além do treinamento inicial ministrado no período de socialização dos novos empregados, a empresa tem priorizado a capacitação dos colaboradores, sobretudo os que ocupam cargos operacionais, na área de atendimento a clientes. Como as atividades inerentes a esses cargos são de baixa complexidade, de natureza rotineira e repetitiva, em geral, treinamentos em outras áreas de

conhecimento somente são ministrados quando ocorrem mudanças de processos de trabalho ou introdução de novas tecnologias.

Com relação aos cargos de liderança, os treinamentos ocorrem com uma frequência menor. A empresa procura incentivar a participação desses colaboradores em cursos e palestras oferecidos por instituições como a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e pela própria Rede Uniforça. Além da área de atendimento, são priorizados treinamentos de atualização na área de gestão empresarial, no sentido lato, além de outros relacionados com inovações introduzidas no setor supermercadista. A empresa arca com os custos dessas ações de capacitação.

6.1.3.3 Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)

Não há na empresa um plano de carreira desenhado segundo critérios técnicos e que esteja formalizado. Também não existe um sistema de gestão de desempenho dos empregados formalmente definido. As promoções internas, ou seja, a ascensão funcional – mudança para um cargo de maior nível salarial – é feita por indicação do superior hierárquico, com o suporte da área de RH. Nesses casos, procura-se observar informalmente o comportamento e o desempenho do empregado no trabalho, promovendo aqueles que mais se destacaram, tanto no período de experiência quanto posteriormente. A promoção somente é efetivada após a realização de uma reunião com o gerente de área e de uma entrevista final com o candidato à ascensão funcional.

Quanto à remuneração, a empresa oferece salários compatíveis com o mercado. Além do salário fixo atrelado ao cargo específico, a empresa adotou, recentemente, um sistema de bonificação associado a um programa de metas de vendas definidas por setor. Quando as metas são atingidas ou superadas, os empregados são recompensados com um bônus salarial. Não foi permitido à pesquisadora o acesso ao sistema de metas e bonificações da empresa.

Além da remuneração descrita acima, a empresa oferece os seguintes benefícios: plano de saúde e plano odontológico – por adesão –, vale-transporte e cartão alimentação. Os empregados têm direito a um intervalo de 15 minutos para o lanche, tanto no período da manhã quanto no da tarde.

6.1.3.4 A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa

Embora a gerente de RH, em seu discurso, tenha utilizado, por várias vezes, o termo competências profissionais ou individuais, quando se referia às ferramentas de gestão de RH utilizadas, a empresa ainda não se apropriou do modelo de gestão de pessoas por competências, conforme descrito no referencial teórico deste estudo, para orientar as suas políticas e práticas de gestão de pessoas. Ou seja, as competências individuais não estão mapeadas e nem descritas. Conseqüentemente, não há avaliação de desempenho com base nas competências individuais formalmente estabelecidas.

A referência principal para a definição das políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa continua sendo o conceito de cargo. Os cargos estão descritos, avaliados e especificados. É com base neles que a empresa recruta, seleciona, capacita, remunera e promove seus empregados.

Foi possível perceber que a responsável pela área de RH da empresa tem um relativo domínio conceitual sobre o que é a abordagem de gestão de pessoas por competências. Tanto que apontou ser uma prioridade da área contratar uma empresa de consultoria especializada para desenvolver e implantar, no próximo ano, um modelo de gestão de desempenho baseado em competências. Por enquanto, a abordagem das competências na empresa está situada apenas no plano das intenções.

6.2 CASO 2 – SUPERMERCADO DOUGLAS

6.2.1 A empresa

No ano de 2001, em um espaço de apenas 60m², no bairro do Montese, em Fortaleza-CE, a empresa iniciou suas atividades como uma pequena mercearia. Atualmente funciona em uma nova sede, no mesmo bairro, com uma área total de 280 m² de área de venda e conta com uma equipe de 45 colaboradores, enquadrando-se na categoria de empresa de pequeno porte. Anteriormente, era afiliada a Rede Sul de supermercados. Em 2010, migrou para a Rede Uniforça com o propósito de promover um maior desenvolvimento do negócio.

A loja apresenta a estrutura de minisupermercado requerida pela Rede Uniforça, contemplando as seções de mercearia, frios, congelados, açougue, hortifrúti e laticínios. O seu

público-alvo é composto por clientes residentes no bairro do Montese, prioritariamente aqueles que residem nas proximidades da loja e integrantes das classes C, D e E.

6.2.2 O processo estratégico da empresa

A missão e os valores da empresa estão definidos e são divulgados exclusivamente no seu *site*, segundo a gerente entrevistada. São eles:

- a) Missão: “Superar as expectativas depositadas em nossa empresa referente ao nosso excelente atendimento, qualidade de produtos e melhores preços, proporcionando a satisfação e felicidade da sociedade, colaboradores e fornecedores em geral”.
- b) Valores:
 - Responsabilidade Social;
 - Comprometimento;
 - Organização;
 - Limpeza;
 - Conforto;
 - Ética e honestidade;
 - Excelência na satisfação do cliente interno e externo.

Nota-se que, na declaração da missão, a empresa se compromete a proporcionar a satisfação e a felicidade de seus colaboradores, além de outros *stakeholders*. Por outro lado, a empresa expressa como um valor buscar a excelência na satisfação do cliente interno, entendido aqui como sendo o seu empregado. Essas referências não deixam de simbolizar uma preocupação em considerar as pessoas como recursos estratégicos. No entanto, como não foi esse o escopo da pesquisa, não é possível afirmar de que forma isso acontece na prática.

6.2.3 As práticas de gestão de pessoas da empresa

A exemplo do que ocorre no caso 1, descrito anteriormente, também nessa empresa é bastante elevado o índice de *turnover*, especialmente no cargo de operador de

caixa, o que corrobora os resultados da pesquisa ABRAS, antes citada. De acordo com a entrevistada, pelo que tem sido possível identificar nas entrevistas de desligamento, as duas razões apontadas são: (i) a natureza repetitiva e cansativa do trabalho; (ii) a insatisfação com as extensas jornadas de trabalho, inclusive nos finais de semana.

No caso dessa empresa, a área de gestão de pessoas não está claramente estruturada e com responsabilidades bem definidas. A profissional encarregada do RH desenvolve um conjunto de outras atribuições relacionadas com as demais funções organizacionais. Além disso, muitas ações de RH são desenvolvidas pelos proprietários da loja.

O quadro de pessoal é bastante enxuto. Os proprietários são os gestores efetivos do estabelecimento, não havendo cargos de gerência formalmente criados. Eles compartilham a gestão com alguns empregados mais qualificados, que se responsabilizam pela área administrativa, compras, recursos humanos e tecnologia da informação. Os demais colaboradores são distribuídos segundo a lógica dos processos de trabalho de um minisupermercado: frente de loja, padaria, frios, hortifrúti, mercearia e frigorífico. A empresa conta, atualmente com 45 colaboradores, aí incluídos os cargos-base: encarregado de depósito, repositores de mercadorias, atendentes (frios e padaria), confeitiro, auxiliar de cozinha, açougueiro, serviços gerais e entregador, entre outros.

6.2.3.1 O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)

A empresa utiliza um único meio para recrutar novos empregados: a afixação de cartazes no interior da própria loja. Estimula os clientes e os próprios colaboradores a divulgarem as vagas existentes e/ou a indicarem candidatos aos empregos. É dada prioridade para pessoas que residam no próprio bairro, preferencialmente nas proximidades da loja. O pressuposto é valorizar a mão de obra local e manter um bom relacionamento com os clientes e com a vizinhança.

Na seleção, não são aplicadas provas ou testes para aferir o nível de conhecimento dos candidatos. Os instrumentos utilizados são a análise de currículo e a entrevista, com o objetivo de avaliar, principalmente, os aspectos comportamentais dos postulantes ao emprego. As entrevistas são realizadas pela proprietária, que exerce, na prática, o cargo de gerente

administrativa, eventualmente com a participação da profissional responsável por algumas das funções de RH.

Durante o período de experiência, em que ocorre o treinamento em serviço, o novo colaborador continua sendo avaliado por seu superior hierárquico, a quem compete emitir um parecer final sobre a conveniência ou não da contratação em definitivo do empregado. Pelo que foi possível notar, essa avaliação se concentra nos aspectos comportamentais, na capacidade de aprendizagem rápida dos serviços, na assiduidade e na pontualidade do colaborador.

6.2.3.2 O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)

Não existem critérios definidos para as ações de treinamento propiciadas pela empresa aos seus empregados. Além do treinamento inicial, que ocorre em serviço durante o período de experiência, outras oportunidades de capacitação somente são ofertadas quando são introduzidas mudanças nos processos de trabalho ou nos recursos tecnológicos utilizados. Para os empregados que exercem funções de supervisão, a empresa recorre eventualmente às ofertas de treinamento disponibilizadas pela Rede Uniforça.

6.2.3.3 Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)

A empresa não conta com um plano de carreira estruturado e os salários pagos aos empregados se situam dentro dos padrões estabelecidos pelo sindicato da categoria. Os benefícios ofertados limitam-se a um plano de saúde – por adesão – e a um bônus mensal por assiduidade, cujos critérios e valores não foram disponibilizados. Quando da festa de confraternização anual, a empresa sorteia prêmios de maior valor entre os funcionários mais assíduos durante o exercício.

Praticamente não existem oportunidades de ascensão funcional. De um modo geral, os empregados permanecem nos cargos em que ingressaram na empresa até a data em que se desligam. Somente nos casos em que um determinado colaborador apresenta um desempenho superior, conquistando a confiança dos proprietários, é que ocorrem promoções internas.

6.2.3.4 A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa

Diante do que foi antes relatado, pode-se perceber que a gestão de pessoas na empresa encontra-se em um estágio bastante incipiente. A referência principal para definição das práticas de gestão de pessoas é unicamente o conceito de cargo, mesmo assim, de modo informal, uma vez que os grupos de cargos não estão formalmente descritos, avaliados e nem especificados.

6.3 CASO 3 – SUPERMERCADO SUPER UCHÔA

6.3.1 A empresa

A empresa surgiu em agosto de 1980 e, durante 30 anos, manteve praticamente inalterado o seu modelo original. Somente em 2010, com o ingresso de um dos filhos do proprietário como sócio, o qual é graduado em Administração de Empresas, foi dado início a um grande processo de transformação, com o intuito de configurar a empresa como um minisupermercado moderno, porém, sem abrir mão dos traços culturais já consolidados, como trabalho honesto, com muito empenho e dedicação, para ofertar um atendimento de qualidade aos habitantes do bairro Jardim América, em Fortaleza-CE.

Essa transformação não se limitou à reforma das instalações físicas e expansão. Implicou uma mudança estratégica na sua atuação, na medida em que precisou adaptar-se aos padrões de negócios estabelecidos pela Rede Uniforça, à qual a empresa filiou-se também em 2010. Atualmente, possui duas lojas: a matriz, que emprega 73 colaboradores, e uma filial, que conta com 25 funcionários, ambas no mesmo bairro. Caracteriza-se, assim, como empresa de pequeno porte, segundo a classificação adotada neste estudo.

6.3.2 O processo estratégico da empresa

A empresa declara a sua missão, a sua visão de futuro e expressa os seus valores da seguinte forma:

- a) Missão: “Atender as expectativas do cliente, oferecendo excelência nos serviços, preços justos e produtos de qualidade, proporcionando desenvolvimento aos colaboradores, parceiros e sociedade”.
- b) Visão: “tornar-se uma empresa competitiva, possuindo bons preços, produtos de qualidade, atendimento personalizado, fidelizando o cliente e aperfeiçoando os processos, gerando bons resultados”.
- c) Valores:
 - Preço justo;
 - Responsabilidade;
 - Excelência;
 - Ética;
 - Honestidade.

Nos direcionadores estratégicos acima, a única referência feita aos colaboradores consta da missão, quando a empresa declara que é sua intenção proporcionar desenvolvimento aos empregados e demais *stakeholders*. Tanto na visão quanto nos valores não é feita qualquer menção direta às pessoas que nela trabalham. A rigor, essa constatação remete para uma conclusão de que não há um alinhamento entre os direcionadores estratégicos naquilo que diz respeito ao modo como a empresa lida com seus empregados.

Pôde-se notar, durante a visita realizada à empresa, que os direcionadores estratégicos estão expostos em *banner* afixado em espaço interno com boa visibilidade para os empregados. Dado o escopo deste estudo, não foi possível avaliar a intensidade com que esses direcionadores influenciam as práticas de gestão de pessoas da empresa.

6.3.3 As práticas de gestão de pessoas da empresa

Diferentemente dos dois casos já descritos, em que a rotatividade maior ocorre no pessoal da linha de frente (operadores de caixa), nessa empresa o maior índice de *turnover* se concentra no pessoal alocado nas seções de padaria e frigorífico, onde os empregados geralmente permanecem por um período de aproximadamente seis meses, sem que a empresa tenha uma explicação para esses desligamentos precoces. Nos demais setores, ocorre uma maior estabilidade e os colaboradores se mantêm ligados à empresa por um período médio de

cerca de três anos, o que foge, inclusive, ao padrão identificado pela pesquisa da ABRAS, mencionada antes.

Não há na empresa uma unidade organizacional específica para cuidar da área de gestão de pessoas, embora haja uma profissional que ocupe um cargo denominado gerência de RH. O formato institucional adotado é confuso e as ações de RH estão misturadas com as atividades contábeis, financeiras e administrativas. Tanto assim que, atualmente, há em andamento um trabalho desenvolvido por uma consultoria especializada, com o objetivo de desenhar um novo arranjo organizacional. Segundo a entrevistada, nesse novo projeto de estrutura, será criada uma unidade para cuidar especificamente da gestão de pessoas, uma vez que o formato atual não está atendendo às demandas da empresa.

A empresa possui duas lojas. Na matriz trabalham 73 colaboradores, incluindo o cargo de diretor que é exercido pelo proprietário. A composição da equipe segue o padrão adotado pelo setor supermercadista, adaptado às especificidades da empresa: os gerentes de áreas (loja, RH e compras); os assistentes (financeiro e CPD); os encarregados de seções (depósito, frutas, legumes e verduras – FLV, padaria, frios, mercearia e frente da loja); repositores de mercadorias (frios, mercearia e FLV); operadores de caixa (13); e os demais cargos operacionais: estoquistas, churrasqueiros, açougueiros, padeiro, confeitoiro, atendentes, empacotadores, entregadores, motoristas, seguranças, serviços gerais.

A filial emprega 25 colaboradores e há um gerente responsável pela administração geral da loja. Os demais empregados ocupam cargos semelhantes aos referidos acima, porém em quantidades menores uma vez que a loja foi projetada para atender a um número menor de clientes, contando, no momento da pesquisa, com apenas três operadores de caixa.

6.3.3.1 O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)

A empresa privilegia a contratação dos moradores do bairro onde está instalada. Faz a divulgação das ofertas de emprego em cartazes afixados nas próprias lojas e por meio de carro de som que circula, inclusive, nos bairros vizinhos. Também recorre à associação dos moradores do bairro Jardim América, solicitando a indicação de candidatas.

A seleção consta de duas etapas: (i) a análise do currículo, em que se procura identificar a escolaridade e a experiência profissional do candidato; (ii) uma entrevista conduzida pela área de RH, com o objetivo de avaliar os aspectos comportamentais dos

postulantes às vagas de emprego. A empresa não aplica provas para aferir o grau de conhecimento formal do candidato e nem quaisquer tipos de testes psicológicos.

6.3.3.2 O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)

Os funcionários recém-contratados recebem um treinamento inicial no próprio local de trabalho, que inclui as orientações sobre os processos de trabalho e sobre as atividades que irão desempenhar, além de informações gerais sobre a empresa, suas normas e ferramentas de trabalho. No momento em que foi feita a pesquisa, não havia critérios definidos para orientar a capacitação das pessoas que já trabalham na empresa, sendo bastante raras as iniciativas neste sentido. No entanto, segundo a gerente entrevistada, a consultoria especializada que está conduzindo o processo de transformação organizacional, mencionada antes, está realizando um levantamento de necessidades de treinamento – LNT, para direcionar as futuras ações de capacitação.

6.3.3.3 Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)

Embora a empresa posicione os empregados em cargos específicos, não existe um plano de cargos e carreira. Quando surgem vagas nos cargos intermediários, de maior complexidade e melhor nível de remuneração, a empresa privilegia o recrutamento interno, dando oportunidade aos empregados que nela já trabalham. Nestes casos, o superior hierárquico faz a indicação do empregado à área de RH, que conduz o processo de promoção, avaliando o nível de interesse do candidato.

Quanto à remuneração, a empresa adota como política pagar salários compatíveis com a curva salarial praticada pelo mercado. A título de ilustração, um empacotador – cargo de menor complexidade em um minisupermercado – recebe um salário de R\$810,00; os encarregados de seção recebem salários que variam de R\$1.100,00 a R\$2.000,00; os salários dos gerentes de áreas se situam no intervalo de R\$2.000,00 a R\$3.500,00. Os cargos regidos por legislação específica são remunerados de acordo com o que foi estabelecido para a categoria.

Quanto aos benefícios, a empresa oferece plano de saúde e odontológico – por adesão. Além disso, segundo informado pela entrevistada, a empresa concede uma

bonificação salarial quando as áreas atingem ou superam as metas estabelecidas. Não foi permitido o acesso aos critérios estabelecidos para essa parcela variável da remuneração.

6.3.3.4 A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa

A empresa ainda não absorveu o modelo de competências profissionais como ferramenta de gestão de pessoas. E nem poderia fazê-lo, uma vez que as práticas de RH atualmente utilizadas são as mais simples e, mesmo assim, ainda vem enfrentando dificuldades para implementá-las. A empresa ainda precisará percorrer um longo caminho, antes de reunir as condições necessárias para a adoção de uma ferramenta de gestão de pessoas com esse nível de sofisticação técnica.

6.4 CASO 4 – SUPERMERCADO PONTES

6.4.1 A empresa

A empresa foi criada há 18 anos, inicialmente atuando como uma pequena mercearia e depois evoluindo para a categoria de minisupermercado. Está localizada no bairro do São João do Tauape, em Fortaleza-CE, e conta atualmente com 42 colaboradores, o que a posiciona como pequeno negócio.

No passado, a empresa já havia sido afiliada da Rede Uniforça. Ao enfrentar um período de dificuldades, que implicou expressiva descapitalização, migrou para uma rede de menor porte, chamada de Rede Unidos. À medida que foi se recuperando financeiramente, aumentando o faturamento e expandindo o negócio, voltou a reunir as condições exigidas para integrar a Rede Uniforça, onde permanece até hoje.

6.4.2 O processo estratégico da empresa

A empresa ainda não despertou para a necessidade de trabalhar com direcionadores estratégicos. Assim, não tem declaradas a missão e a visão de futuro e, tampouco, os valores que deveriam reger sua conduta. Pôde-se captar na entrevista realizada com a gestora que há uma intenção de evoluir nesse sentido, uma vez que cresce no ideário do

proprietário a convicção de que esses direcionadores são importantes referenciais tanto para clientes internos e externos e, também, para os fornecedores. A ideia é de que no próximo ano, a empresa comece a instalar o seu processo estratégico.

6.4.3 As práticas de gestão de pessoas da empresa

Não há na empresa uma área que cuide exclusivamente da gestão de pessoas. Tampouco existe um plano de cargos e carreiras estruturado. A encarregada do RH acumula essas atividades com as funções de contabilidade, finanças e compras. Atualmente, essas responsabilidades são compartilhadas com a filha do proprietário, que está cursando Administração de Empresas.

A distribuição da força de trabalho segue o modelo padrão de um pequeno supermercado: o proprietário, que exerce a função de diretor; o gerente geral da loja; os supervisores de suporte administrativo, financeiro e contábil; quatro encarregados de seções; dois supervisores de “frente da loja”; 12 operadores de caixa; oito repositores; dois assistentes na área de tecnologia da informação; três entregadores; quatro atendentes no frigorífico; além do pessoal do depósito de mercadoria, da padaria e dos serviços gerais. Ao todo, a empresa emprega 42 colaboradores. Embora não tenha sido disponibilizada a informação sobre a média de idade desses empregados, foi possível notar, durante a visita, que, no geral, eles aparentavam ser bastante jovens.

6.4.3.1 O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)

A empresa utiliza como técnicas de recrutamento o anúncio no jornal e a consulta ao SINE/IDT (Sistema Nacional de Emprego/Instituto do Desenvolvimento do Trabalho). Também aceita sugestões dos atuais colaboradores, não havendo quaisquer restrições quanto à indicação de familiares. Tanto que trabalham lá marido e mulher, pais e filhos, casais de namorados, entre outros tipos de parentescos e relacionamentos. Porém, a principal fonte de recrutamento tem sido o SINE/IDT.

Na seleção, procura-se avaliar a forma como a pessoa vive, a situação familiar, as expectativas em relação à empresa, a capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de tomar iniciativa, entre outros. Ou seja, aspectos relacionados ao comportamento do futuro

empregado. Essa avaliação é feita por meio de uma entrevista, complementada com elaboração de uma redação sobre essa temática. A experiência anterior do candidato também é levada em conta. Segundo a responsável pelas ações de RH, a empresa não considera relevante, quando da seleção, o nível de escolaridade do postulante ao emprego. Como as atividades, em geral, são de baixa complexidade, a premissa é a de que basta a pessoa apresentar as características de comportamento demandadas, uma vez que as atividades são de fácil aprendizagem. Mas as pessoas que já trazem alguma experiência anterior são mais valorizadas.

6.4.3.2 O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)

De modo semelhante ao que ocorre nos casos anteriores, a prática de capacitação dos novos colaboradores é realizada em serviço, no próprio setor de atividades, com o acompanhamento de um funcionário mais experiente. Para treinar os demais empregados a empresa recorre às ofertas de capacitação disponibilizadas pela Rede Uniforça e orientadas para reciclar e atualizar os conhecimentos requeridos para a operação de um pequeno supermercado. Geralmente, as ações de capacitação versam sobre gestão empresarial, técnicas de atendimento ao cliente, legislação trabalhista, inovação em processos de trabalho, custos, entre outras. Não foram disponibilizados dados estatísticos que permitam avaliar o esforço de treinamento realizado pela empresa.

6.4.3.3 Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)

Quando surgem vagas de cargos de natureza mais complexa e de melhor remuneração, a empresa recorre ao recrutamento interno e procura promover os empregados que nela já trabalham. Procura-se valorizar os funcionários com desempenho destacado, não sendo considerado relevante para isso o tempo de serviço. Geralmente, a empresa divulga internamente a abertura do processo seletivo, informando o perfil profissional desejado para que os empregados possam participar da concorrência. Esse processo é conduzido pela encarregada da área de RH, que compartilha a decisão com os superiores hierárquicos dos concorrentes. Essa prática é muito bem vista pelos empregados e, segundo a gerente entrevistada, tem estimulado os colaboradores a elevarem seus níveis de desempenho.

Os salários pagos pela empresa seguem os padrões estabelecidos pela categoria. O menor salário é R\$ 810,00, percebido pelo cargo de menor nível. Os encarregados de seções recebem 40% a mais. Há ainda uma bonificação salarial pelo atingimento de metas estabelecidas, que varia de acordo com os resultados obtidos pela empresa.

Os empregados têm direito a um plano de assistência médica e odontológica, em que é exigida uma pequena participação compulsória, estabelecida como percentual do salário.

6.4.3.4 A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa

A empresa ainda utiliza ferramentas básicas para administrar seus empregados. Encontra-se num estágio em que, mesmo contando com uma profissional com experiência em práticas de RH, a responsabilidade pela área ainda é formalmente exercida pelo contador, o que indica uma preocupação maior com o cumprimento dos dispositivos legais. Gestão de pessoas articulada por competências é algo ainda muito distante da realidade gerencial da empresa.

6.5 CASO 5 – SUPERMERCADO FREITAS

6.5.1 A empresa

A empresa iniciou suas atividades no ano 2000 como uma sorveteria, evoluindo para pequeno supermercado. Foi fundada pela família Freitas; porém, em 2013, a sociedade foi desfeita e a empresa passou a ser propriedade de um único irmão. O supermercado conta com 115 colaboradores, caracterizando-se como uma empresa de porte médio, segundo a categorização adotada neste estudo. Há cinco anos, afiliou-se à Rede Uniforça e o seu proprietário é atualmente o diretor de FLV (frutas, legumes e verduras) da Rede. Hoje, é considerada uma referência de loja de varejo na região do bairro Castelão.

6.5.2 O processo estratégico da empresa

Os indicadores estratégicos da empresa estão declarados e expostos da seguinte forma:

- a) Missão: “Oferecer produtos e serviços de qualidade num ambiente diferenciado e acolhedor aos nossos clientes”.
- b) Visão:
 - Ser o melhor em atendimento e qualidade da região;
 - Ser importante para a comunidade;
 - Ter funcionários entusiasmados e felizes com a empresa.
- c) Valores:
 - Ética e cordialidade em todas as parcerias profissionais;
 - Bom clima interno;
 - Prática de preços competitivos;
 - Salários justos aos nossos colaboradores propiciando oportunidade de crescimento conforme desempenho.

A preocupação com os colaboradores se manifesta na declaração da visão de futuro, quando se compromete a ter funcionários felizes e entusiasmados com a empresa. Nos valores está expresso o compromisso de manter um bom clima organizacional e recompensar bem os empregados, ofertando oportunidades de progresso. Pelo que foi dito durante a entrevista realizada com a consultora da área de RH, é dada bastante ênfase à disseminação desses direcionadores estratégicos por ocasião da socialização dos novos empregados. Há, também, um esforço continuado no sentido de fazer com que todos empregados internalizem bem a missão, a visão de futuro e os valores da empresa.

6.5.3 As práticas de gestão de pessoas da empresa

Como ocorre no setor supermercadista, em geral, a rotatividade é considerada alta e, na média, gira em torno 12 a 15 por cento ao ano, sendo a frente de loja, sobretudo os operadores de caixa, os cargos em que o *turnover* é mais elevado. A empresa procura definir o perfil do colaborador a partir das demandas dos clientes que, no caso – a região do bairro

Castelão, em Fortaleza-CE – é habitada por uma população mista: pessoas de baixa renda e também moradores de condomínios luxuosos, com maior poder aquisitivo.

Embora o organograma não tenha sido disponibilizado, pôde-se perceber, ao longo da entrevista realizada, que a empresa tem uma estrutura organizacional melhor definida, quando comparada aos demais casos. Além do diretor geral, que é o proprietário, há duas gerências: a da loja e a de infraestrutura (nível estratégico). Subordinados aos gerentes existem sete encarregados de áreas: recursos humanos, tecnologia da informação, recebimento, perecíveis, frigorífico, frente de loja, padaria e cozinha (nível tático). A estrutura do quadro referente aos demais cargos segue o mesmo padrão descrito nas outras empresas, variando somente quanto aos quantitativos. No total, a empresa emprega 115 colaboradores.

De todas as empresas pesquisadas, esta foi a que apresentou uma área de RH mais bem estruturada. É denominada de departamento de pessoal (DP) e responde por todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas. Conta com uma encarregada que administra a área, uma consultora de RH (psicóloga), uma analista de RH, uma assistente, uma estagiária e uma aprendiz, essa última integrante do “projeto aprendiz” que é mantido pela empresa.

6.5.3.1 O processo de movimentação de pessoas (captação: recrutamento e seleção)

A empresa utiliza várias fontes de recrutamento. Para os cargos operacionais, cujas atividades são de menor complexidade, como operadores de caixa, repositores de mercadoria, empacotadores, entre outros, recorre ao SINE/IDT e também afixa anúncios no flanelógrafo interno, recebendo indicações dos próprios colaboradores. Em geral, privilegia os candidatos que habitam nas regiões próximas às suas instalações. No caso do pessoal alocado na área de segurança, especialmente na prevenção de perdas, a empresa prefere contratar pessoas que residam em bairros distantes. A justificativa apresentada para essa prática é a de que, nesse caso, é importante evitar o estreitamento de vínculos afetivos com pessoas da vizinhança, pois isso poderá comprometer o desempenho desses empregados.

Quanto às funções gerenciais, técnicas e administrativas, a empresa utiliza a Internet, divulgando as ofertas de vagas, os perfis profissionais e as condições gerais de trabalho em sites especializados em recrutamento de pessoas. Com isso, amplia a busca para uma extensão maior do mercado de trabalho, o que assegura atrair candidatos com níveis de prontidão mais próximos dos requisitos desejados.

A seleção externa de novos candidatos inclui, basicamente, duas etapas principais: aplicação de testes psicológicos (o projetivo de personalidade e o grafológico) e dinâmicas de grupo; e avaliação de desempenho durante o período de experiência.

Concluída a avaliação psicológica feita pela área de RH, os que obtiveram os melhores resultados são encaminhados para uma entrevista com o líder responsável pela área demandante, com o objetivo de escolher aquele(s) com maior(es) nível(eis) de prontidão. Trata-se de uma entrevista estruturada, modelada pelos profissionais de RH e que é direcionada para identificar o potencial de desempenho de cada postulante a emprego. Ao adotar esse modelo, a área de gestão de pessoas compartilha com os líderes as decisões relacionadas com a seleção dos novos empregados, o que é recomendável pelas boas e atuais práticas de gestão de pessoas.

Ao ingressar no período de experiência na empresa, o novo colaborador passa a ter o seu desempenho avaliado no que se refere à adaptação ao trabalho, à realização das tarefas e aos aspectos comportamentais. Os fatores de avaliação considerados nessa etapa estão relacionados com a assiduidade, pontualidade, relacionamento interpessoal, motivação, conhecimento técnico, responsabilidade com metas, cuidados com o local de trabalho, comprometimento, capacidade de trabalhar sobre pressão, disciplina, comunicação, capacidade de trabalhar em equipe, foco no cliente, iniciativa, flexibilidade e rendimento.

Todos esses fatores, que a empresa denomina de competências, estão descritos em comportamentos de entrega, e constam de um formulário próprio, denominado “acompanhamento de adaptação do colaborador”. Para a avaliação dos fatores, a empresa utiliza uma escala de *Likert* de quatro pontos, com os seguintes graus de valoração: 1 – ruim; 2 – regular; 3 – bom; e 4 – ótimo. Há, ainda, espaço no formulário de avaliação para que o avaliador, que é o superior hierárquico, aponte os pontos fortes, que devem ser mantidos e desenvolvidos, os pontos fracos, que devem ser corrigidos, com as respectivas sugestões de melhoria. Ao final, o avaliador emite um parecer conclusivo indicando se o empregado está ou não apto para ser contratado em definitivo pela empresa.

É importante ressaltar que, além do processo de avaliação acima descrito, que é realizado ao final do período de experiência, há outra avaliação que é realizada durante todo esse período, denominada de “avaliação do período de experiência”. Em alguns momentos, ocorrem os chamados “alinhamentos”, em que o avaliador conversa com o avaliado e coloca, de forma franca, como ele está desempenhando suas atividades. O resultado desses pontos de

controle em relação ao desempenho é que, na maioria das vezes, os novos empregados, ao receberem o *feedback* sobre sua atuação, corrigem os pontos desfavoráveis e alavancam os pontos fortes, segundo foi dito pela consultora entrevistada.

Na “avaliação do período de experiência” são considerados os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade. Cada fator tem sua definição descrita e a avaliação é feita por meio de uma escala de *Likert* de quatro pontos, assim definidos: 1- insuficiente, 2 – regular, 3 – bom e 4 – muito bom.

Tanto na “avaliação de adaptação do colaborador” quanto na “avaliação do período de experiência”, os diversos fatores são desdobrados em vários “comportamentos de entrega”, cada um deles avaliados de acordo com as escalas mencionadas acima. Os resultados da avaliação são expressos em pontos, sendo o limite superior 80 e o limite inferior 20 pontos. Quando da visita realizada, a pontuação mínima exigida para a contratação do empregado após o período de experiência era de 55 pontos. Na prática, significa que o empregado deve apresentar um padrão de desempenho situado entre muito bom e ótimo, segundo os critérios de avaliação.

Segundo o discurso da entrevistada, a empresa considera que é preciso atuar com muito rigor e cautela na escolha do novo empregado. Quando ocorrem erros nesse processo, eles refletem negativamente nos resultados do negócio, uma vez que não se consegue formar uma equipe qualificada e comprometida com a empresa. Daí porque, “a área de RH vem aprimorando, a cada dia, o processo seletivo de novos colaboradores”. Com a disponibilização dos referidos instrumentos de avaliação, foi possível constatar que, dentre as demais funções de RH, as de recrutamento e seleção são as que a empresa desempenha com maior atenção.

6.5.3.2 O processo de desenvolvimento de pessoas (capacitação)

A empresa considera que suas práticas de capacitação contribuem para a retenção dos empregados. Como os novos colaboradores, em geral, além de não possuírem experiências apresentam *gaps* de competências, ela assume a responsabilidade de propiciar o conhecimento com valor utilitário, por meio das ações de capacitação.

A capacitação se inicia com a socialização dos novos colaboradores. Ainda no período de experiência, eles recebem um treinamento introdutório e/ou de integração, em que lhe são repassadas todas as informações sobre o histórico da empresa; aspectos estratégicos –

missão, visão, valores; os benefícios ofertados; as normas e regulamentos internos; os procedimentos de conduta interna; o padrão de atendimento aos clientes; padrões de apresentação pessoal; apresentação das lideranças e demais colegas de trabalho.

Após a socialização, o novo empregado participa de um treinamento técnico, em que lhe são repassadas, por meio de vídeos disponibilizados pela ABRAS, informações sobre a dinâmica de funcionamento de um supermercado, com ênfase na área para a qual está sendo contratado. Essa etapa do treinamento tem por objetivo iniciar o processo de desenvolvimento das competências profissionais requeridas pelo negócio.

Quanto aos demais empregados do quadro efetivo da empresa, as ações de capacitação são identificadas pela área de RH em reuniões mensais com os gerentes e encarregados de seções. Geralmente, os treinamentos são ofertados quando, nesses encontros, são identificadas deficiências de desempenho que são derivadas de competências que precisam ser desenvolvidas. Neste sentido, a empresa recorre às ofertas de capacitação disponibilizadas pela Rede Uniforça, pela CDL e pelo mercado em geral. Segundo a entrevistada, esses treinamentos ainda ocorrem esporadicamente e a empresa arca com os custos.

A empresa mantém uma agenda de reuniões mensais em que participam todos os líderes, ou seja, todos aqueles que ocupam cargos de gestão. Nesses encontros, são avaliadas as metas e os resultados obtidos pela empresa e por cada uma das áreas. Além disso, são debatidos assuntos temáticos variados, troca de experiências, disseminação das melhores práticas e avaliação informal do desempenho dos empregados. A responsável pela área de RH considera esse sistema como se fosse um programa de desenvolvimento de lideranças. A rigor, não deixa de sê-lo, mesmo que num estágio bem incipiente, na medida em que propicia o envolvimento dos líderes na construção dos planos de trabalho e nas decisões tomadas em nível colegiado.

6.5.3.3 Processo de valorização de pessoas (promoções e remuneração)

Não há na empresa um plano de carreira estruturado, não havendo, portanto, critérios formais para a ascensão funcional dos empregados. Quando surgem as oportunidades, as promoções ocorrem de modo informal. A depender da sua avaliação de

desempenho, o colaborador pode evoluir para cargos de maior complexidade e que apresentam melhores níveis de remuneração.

O motivo que vem sendo apontado pela direção da empresa para não estruturar um plano de carreira tem sido a grande velocidade das mudanças que ocorrem no setor supermercadista, o que terminaria burocratizando e dificultando o processo de movimentação de pessoal. Porém, na visão da profissional entrevistada, o estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontra já recomenda a construção dessa ferramenta. Isso contribuiria para elevar a motivação dos funcionários e reduzir o *turnover*, uma vez que os empregados vislumbrariam oportunidades de progressos e chances de ter uma carreira mais longa, na empresa.

Os salários são compatíveis com os praticados pelo mercado. Parte da remuneração é variável e está associada a um programa de metas. Durante a entrevista, foi mencionado que os critérios que orientam esse programa estão definidos e já são bem aceitos pelos empregados. Porém, não foram disponibilizadas para a pesquisadora maiores informações sobre isso.

Para os que ocupam cargos de gestão, a empresa oferece integralmente plano de assistência médica e odontológica. Os demais empregados têm acesso a esse benefício, porém, arcam com uma participação compulsória. Além disso, é ofertado vale transporte, lanches e cestas básicas. Estas, geralmente, associadas a campanhas de melhoria de desempenho.

6.5.3.4 A absorção do modelo de gestão por competências pela empresa

Apesar de, no linguajar adotado pelos profissionais de RH, o termo “competências” ser utilizado para denominar os fatores de avaliação definidos para aferir o desempenho do empregado, sobretudo no período de experiência, pelo que foi possível notar durante a visita à empresa, não se pode afirmar que ela adote um modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Os fatores de avaliação são muito genéricos, tais como assiduidade, pontualidade, disciplina, capacidade de trabalhar sobre pressão, entre outros.

O que se notou é que a empresa chama de competência aquilo que, em realidade, configura o cargo. O que está descrito são os cargos e é com base neles que a empresa avalia o desempenho dos colaboradores durante o período de experiência.

Além disso, não existe uma periodicidade estabelecida para a avaliação – como semestral ou anual, por exemplo. Foi dito que, como o modelo de negócio requer acompanhamento cotidiano, a avaliação é feita diariamente pelos líderes, ao observarem o desempenho dos subordinados. Naturalmente, em qualquer tipo de negócio, os líderes precisam acompanhar cotidianamente o desempenho dos seus empregados. No entanto, em um modelo de gestão de desempenho por competências, construído segundo o que recomendam as formulações teóricas e as boas práticas empresariais, é preciso sistematizar e registrar os resultados da avaliação em ciclos mais longos. Isso permite acompanhar o desempenho cumulativo do colaborador, fornecendo-se *feedback* e reorientando a conduta do empregado, quando necessário. As práticas adotadas pela empresa não funcionam dessa forma.

No entanto, há indícios de que a empresa, dentre todas as pesquisadas, é única que incorporou, mesmo que com certa informalidade, o conceito de “competências” nas suas práticas de RH. Alguns profissionais da área dominam os conceitos básicos e já tiveram contato com essa ferramenta de gestão. E, segundo eles, o propósito é brevemente iniciar a longa caminhada em direção ao desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas articulado por competências para a empresa.

7 SÍNTESE DESCRITIVA DOS CASOS

Esta seção apresenta uma síntese descritiva dos cinco casos relatados anteriormente, obedecendo-se à sequência das categorias analíticas que constam do modelo da pesquisa e que foram utilizadas na descrição de cada caso.

7.1 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Utilizou-se na síntese dos direcionadores estratégicos dois *status* para definir a situação do processo estratégico da empresa: (i) definido – quando missão, visão de futuro e valores estavam declarados, expressos e formalizados; (ii) indefinido – quando isso não ocorria. Como pode ser visto no Quadro 4, somente o caso 4 apresentou o *status* de indefinido em todos os direcionadores. No caso 2, o único direcionador indefinido foi a visão de futuro.

Quadro 4 – Síntese dos direcionadores estratégicos das empresas

Processo estratégico	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Missão	Definida	Definida	Definida	Indefinida	Definida
Visão	Definida	Indefinida	Definida	Indefinida	Definida
Valores	Definidos	Definidos	Definidos	Indefinidos	Definidos

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

Nos contatos mantidos com a empresa foi possível notar que, de algum modo, as práticas de recursos humanos são pautadas pelos direcionadores estabelecidos, pelo menos, ao nível do discurso das pessoas entrevistadas. Porém, é algo que ainda se encontra em um estágio muito incipiente.

7.2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O que se observou na realidade empírica das empresas pesquisadas é que as quatro empresas de pequeno porte adotam práticas de recursos humanos bastante semelhantes. O caso cinco, que abordou uma empresa de médio porte, apresentou algumas nuances que o posiciona num estágio mais avançado quanto à gestão de pessoas. Na sequência, é feita uma síntese dessas práticas.

7.2.1 Processo de movimentação – função captação

7.2.1.1 Recrutamento

No geral, o recrutamento externo privilegia candidatos que residem nas proximidades da empresa. As fontes mais usuais de divulgação da oferta de vagas são a divulgação na própria loja e o uso de carros de som nas redondezas. Algumas empresas recorrem ao SINE/IDT, às redes sociais ou aos sites especializados. O Quadro 5, abaixo, apresenta uma síntese dos modos de recrutamento.

Quadro 5 – Síntese do processo de movimentação – captação (recrutamento)

	Recrutamento
Caso 1	Para cargos operacionais, a divulgação da vaga é feita por meio de carro de som no próprio bairro e locução na rádio da própria loja. Quanto aos cargos gerenciais, a divulgação é realizada nas redes sociais.
Caso 2	A utilização de cartazes no interior da loja é o único meio de divulgação das vagas para novos empregados.
Caso 3	Cartazes no interior da loja, carro de som circulando nas proximidades da loja e em bairros próximos, além de contato telefônico realizado com a associação dos moradores do bairro são os meios de recrutamentos utilizados pela empresa.
Caso 4	A divulgação da vaga é feita por meio de anúncios em jornais locais de grande circulação e junto ao SINE/IDT.
Caso 5	O recrutamento para cargos operacionais é feito junto ao SINE/IDT e por meio da divulgação de cartazes no interior da loja. No que concerne aos cargos de gestão e de natureza técnico-administrativa, a empresa divulga a oferta de vagas em sites especializados.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

7.2.1.2 Seleção externa

Quanto à seleção externa, as empresas utilizam técnicas que incluem provas de conhecimento, testes psicológicos, análise de currículo e entrevistas. A ênfase maior no processo seletivo incide sobre os aspectos comportamentais do candidato ao novo emprego. O Quadro 6, a seguir, permite visualizar, caso a caso, as ferramentas de seleção utilizadas.

Quadro 6 – Síntese do processo de movimentação – captação (seleção)

	Seleção
Caso 1	Para cargos operacionais é exigida escolaridade média. Inclui a elaboração de uma redação sobre tema genérico e de uma entrevista, além de um exame grafológico. Para o cargo de operador de caixa é aplicada uma prova de aritmética. Para os cargos gerenciais exige-se formação superior e experiência profissional na área de atuação.
Caso 2	O processo seletivo para todos os cargos consta da análise de currículo e de entrevista.
Caso 3	Para todos os cargos, as técnicas de seleção consistem da análise de currículo e de uma entrevista.
Caso 4	A elaboração de uma redação sobre tema genérico e a entrevista são as técnicas de seleção adotadas para todos os cargos.
Caso 5	A seleção inclui várias técnicas: testes psicológicos (o projetivo de personalidade e o grafológico), dinâmicas de grupo e entrevista.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

7.2.2 Processo de desenvolvimento - capacitação

O quadro 7, apresentado na sequência, sintetiza as formas utilizadas pela empresa para capacitar seus empregados.

Quadro 7 – Síntese do processo de desenvolvimento – capacitação

	Capacitação
Caso 1	Para os novos colaboradores o treinamento ocorre no serviço, direcionado para a aprendizagem das atividades inerentes ao cargo. Para os demais, a ênfase é atribuída sobre ações de capacitação orientadas para a melhoria do atendimento ao cliente. No caso dos gestores, a empresa procura aproveitar as oportunidades de treinamento ofertadas pela CDL e pela própria Uniforça, em diversas áreas. Não existe uma política de capacitação definida.
Caso 2	Os novos empregados são treinados em serviço, durante todo o período de experiência. A empresa aproveita a ofertas de treinamento da Uniforça para capacitar os demais empregados. Não há critérios definidos.
Caso 3	Quando ingressam na empresa, os novos empregados são submetidos a um treinamento em serviço orientado para o domínio das atividades que irão desempenhar. Praticamente não são ofertadas oportunidades de treinamento para os empregados mais antigos. No momento da realização da pesquisa, uma empresa de consultoria estava realizando um trabalho de levantamento das necessidades de treinamento (LNT).
Caso 4	Os empregados recém-admitidos são submetidos a um treinamento introdutório, realizado em serviço e conduzido por um funcionário mais experiente, durante o período experimental. Para os demais colaboradores, especialmente os líderes, a empresa, esporadicamente, aproveita as oportunidades ofertadas pela Uniforça, em função do interesse despertado pelos temas das ações educacionais.
Caso 5	Quando ingressam na empresa, os novos funcionários participam de um treinamento em serviço direcionado para o domínio das atividades que irão desempenhar. Esse treinamento introdutório inclui conteúdo que permite uma visualização mais abrangente sobre a dinâmica de funcionamento do setor supermercadista e, especialmente, de um pequeno supermercado. Quanto aos demais, as oportunidades de capacitação ocorrem esporadicamente.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

7.2.3 Processo de valorização – promoção e remuneração

Das cinco empresas pesquisadas, quatro oferecem oportunidades de ascensão funcional – promoção – aos empregados com certa regularidade, exceção feita ao caso 2, onde isso raramente acontece. Todas as profissionais entrevistadas entendem que esses movimentos poderiam ocorrer com maior frequência, para estimular os empregados a terem uma carreira mais longa, em cada empresa. No entanto, como o índice de *turnover* é elevado – uma característica do setor supermercadista – não há tempo suficiente para se fazer uma avaliação mais criteriosa do desempenho do empregado, por um período mais longo, antes de promovê-lo.

Quanto à remuneração e aos benefícios concedidos as empresas adotam práticas muito semelhantes, com pequenas variações. O Quadro 8, a seguir, permite uma visualização tanto dos sistemas de recompensas quanto das formas de ascensão funcional adotadas pelas cinco empresas pesquisadas.

Quadro 8 – Síntese das práticas de recompensa e promoção

	Remuneração/benefícios	Promoção
Caso 1	Os salários seguem o comportamento do mercado e há bonificação salarial quando as metas são atingidas. Os empregados têm direito ao plano de saúde e odontológico, vale transporte e cartão alimentação.	Regularmente
Caso 2	Os salários são estabelecidos de acordo com a Legislação Trabalhista vigente e há pagamento de bônus salarial por assiduidade, além da concessão do plano de saúde.	Raramente
Caso 3	Os salários são definidos de acordo com a curva salarial praticada pelo mercado, há bonificação por atingimento de metas e concessão do plano de saúde e odontológico.	Regularmente
Caso 4	Os salários se situam na faixa de mercado, há gratificação por atingimento de metas e concessão do plano de saúde e odontológico.	Regularmente
Caso 5	Os salários são estabelecidos de acordo com a curva salarial adotada pelo mercado, há bonificação pelo atingimento de meta (do setor e da loja), além da concessão do plano de saúde e odontológico, vale transporte, lanches e cestas básicas.	Regularmente

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo

7.3 ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Quanto à abordagem das competências, nenhuma das cinco empresas pesquisadas absorveu essa ferramenta de gestão de pessoas. Apenas na empresa descrita como Caso 5 pôde-se notar que as profissionais de RH utilizam a terminologia, e até mesmo alguns

conceitos e ferramentas, que estão associados a essa abordagem. O que estão descritos são os cargos, embora nessa descrição estejam embutidos alguns fatores que a empresa denomina de competências e os descreve em termos de comportamento de entrega. O Quadro 9, apresentado a seguir, dá uma ideia do *status* de cada empresa em relação a essa categoria analítica.

Quadro 9 – Síntese da absorção do modelo de GP por competências

	Adoção do modelo de gestão por competências
Caso 1	Não incorporou.
Caso 2	Não incorporou.
Caso 3	Não incorporou. Há uma consultoria contratada para desenvolver o modelo.
Caso 4	Não incorporou.
Caso 5	Incorporou parcialmente.

Fonte: Elaboração da autora com base na pesquisa de campo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito original deste estudo consistia em investigar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas pequenas e médias empresas do setor supermercadista. Nesse sentido, foi feita uma pesquisa de campo junto a quatro empresas de pequeno porte e a uma de médio porte, todas afiliadas à Rede Uniforça, localizadas em Fortaleza-CE, e com mais de 10 anos de atuação no setor. Apesar do caráter exploratório da pesquisa, foi possível reunir um conjunto de informações relevantes que permitem fornecer respostas à questão central formulada para a pesquisa.

Estas considerações finais estão baseadas no que foi possível observar na realidade empírica das empresas pesquisadas e são apresentadas seguindo, na medida do possível, a ordem das categorias analíticas que constam do modelo de pesquisa adotado.

De um modo geral, os profissionais que trabalham no RH das empresas possuem formação técnica e experiência profissional na área, sobretudo no que se refere ao domínio das ferramentas tradicionais de gestão de pessoas. Foi possível observar que algumas dessas profissionais não conseguem avançar mais na adoção de práticas mais modernas de gestão porque desempenham outras atividades além das relacionadas ao RH. Há, inclusive, casos em que a área de gestão de pessoas está subordinada aos setores administrativo, contábil e financeiro, o que torna a função organizacional de RH ainda mais operacional e burocrática.

A primeira categoria analítica constante do modelo de pesquisa se refere ao processo estratégico das empresas. Foi assim definido porque, segundo o que recomendam as formulações teóricas e as práticas mais modernas de gestão de pessoas, as ações de RH devem estar alinhadas com as estratégias da empresa. O que se notou é que apenas uma das cinco empresas pesquisadas ainda não tem definidos os direcionadores estratégicos. Nas que já definiram, eles se limitam à missão, à visão de futuro e aos valores, não havendo sido feita menção a objetivos estratégicos, planos estratégicos, entre outros elementos. A preocupação com o bem-estar dos colaboradores, de algum modo, está expressa nos direcionadores estratégicos definidos.

No entanto, não foram identificadas evidências de que as ações efetivas de RH estão alinhadas com os direcionadores estratégicos formulados. As entrevistadas não souberam informar com clareza a forma como esses direcionadores foram construídos, se houve ou não a participação dos empregados, por exemplo. Na maioria dos casos a

disseminação interna desses direcionadores também é precária e não foi possível detectar até que ponto eles estão internalizados pelos colaboradores. O único direcionador que se fez presente, de modo destacado, no discurso de todos os entrevistados está relacionado com a preocupação de bem atender ao cliente interno, para facilitar o enfrentamento da concorrência acirrada do setor.

Outro aspecto que merece ser registrado, ainda quanto aos direcionadores estratégicos, é que eles, no geral, são muito semelhantes, não permitindo caracterizar uma clara diferenciação das escolhas estratégicas de cada empresa. Parecem seguir uma regra de formulação que obedece a uma cultura empresarial dominante do setor supermercadista.

Quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas, cabe um comentário geral antes de tecer as considerações finais relacionadas a cada um dos processos e funções de RH que integram o modelo desta pesquisa. No geral, elas não estão claramente formuladas, escritas e formalizadas, como ocorrem nas empresas maiores e que empregam grandes contingentes de trabalhadores. O que se pôde perceber é que apenas algumas empresas pesquisadas possuem algo nesse sentido, sobretudo no que se refere à descrição e avaliação de cargos. Predomina certa informalidade, e as políticas e práticas de gestão de pessoas são extremamente simples e pouco burocratizadas. Na opinião dos entrevistados, há intenção de aprimorá-las, porém, do modo como funcionam hoje não deixam de atender às demandas das empresas.

No que concerne às funções de recrutamento e seleção de pessoas, todas as empresas pesquisadas empregam, nos cargos ditos operacionais, uma mão de obra bastante jovem, de baixa escolaridade, com pouca ou nenhuma experiência de trabalho, priorizando aqueles que residem nas proximidades de suas instalações físicas. Para os cargos de maior complexidade, algumas são mais exigentes com o perfil profissional do empregado e estabelecem como requisitos ter formação de nível superior e experiência na área de atuação. Os índices de *turnover* são bastante elevados, principalmente nos cargos operacionais, confirmando os dados encontrados na pesquisa da ABRAS, aqui mencionada.

As técnicas empregadas pelas empresas pesquisadas para selecionar novos empregados são bastante semelhantes, com algumas variações. Utilizam a entrevista presencial – para avaliar os aspectos comportamentais –, prova de conhecimento específico, análise de currículo e, em alguns casos, testes psicológicos para complementação das informações levantadas nas entrevistas. Todas as empresas incluem no processo seletivo o

período de experiência do novo empregado, que geralmente é realizado sob a supervisão do chefe imediato. O empregado somente é contratado se aprovado em todas essas etapas.

A preferência dada aos candidatos que residem nas proximidades da empresa configura uma boa prática, na medida em que caracteriza uma forma de valorização da mão de obra local, fortalecendo os vínculos com a comunidade na qual está inserida. Ademais, há vantagens tanto para a empresa quanto para o empregado, principalmente no que se refere à facilidade de deslocamento, o que eleva os índices de pontualidade e de assiduidade dos empregados.

O elevado índice de *turnover* apresentado nos cargos operacionais, embora percebido como uma característica do setor supermercadista, foi apontado como um desafio a ser superado. No entanto, esse é um problema de difícil solução, uma vez que suas razões decorrem da natureza simples e repetitiva das atividades, das longas jornadas de trabalho e dos baixos salários pagos. Do lado dos empregados, eles utilizam esse tipo de emprego como forma de se iniciar no mercado de trabalho, adquirir alguma experiência, para em seguida, migrar para um emprego de nível superior. Do lado da empresa, parece haver certa consciência de que essa força de trabalho é temporária e ela precisa estar preparada para conviver com isso, mesmo porque o mercado de trabalho dispõe desse tipo de mão de obra em quantidades crescentes. Pode-se até minimizar o índice de rotatividade, porém, sem trazê-lo para um padrão desejável.

A consequência mais imediata desse problema é a de que as empresas não conseguem exercitar o recrutamento interno com a intensidade pretendida, ofertando oportunidades de ascensão funcional como desejariam. Em muitas situações, por conta dos elevados índices de *turnover*, elas simplesmente não contam com empregados que estejam no nível de prontidão adequado para ocuparem cargos de maior complexidade. E precisam recorrer ao mercado de trabalho para atrair candidatos, arcando com os custos e com as desvantagens desse processo.

Com referência ao desenvolvimento de pessoas, especialmente no que se refere à função de capacitação, pode-se concluir que a ênfase maior incide sobre o treinamento ministrado durante o período de experiência do novo empregado. Esse treinamento é ministrado pelas próprias empresas, em serviço, e objetiva qualificar os empregados para o desempenho de suas atividades e para o domínio dos processos e tecnologias utilizadas no

trabalho, além do acultramento inicial. Todas as empresas demonstraram valorizar muito esse treinamento introdutório.

As ações educacionais ofertadas para os empregados efetivos, no geral, ocorrem esporadicamente. As empresas aproveitam cursos ofertados pela própria Uniforça e por outras entidades especializadas para capacitar os gestores e alguns funcionários mais destacados, especialmente nas áreas de gestão empresarial – sentido lato – e técnicas de atendimento aos clientes. Quanto aos demais colaboradores, os treinamentos somente ocorrem quando há mudanças de processos ou incorporação de novas tecnologias.

Na verdade, as atividades que compõem os processos produtivos de um mini supermercado são de natureza extremamente simples e mudam lentamente. As competências exigidas dos empregados, em geral, podem ser desenvolvidas no próprio serviço, sem que haja necessidade de elevados investimentos em programas de treinamento especializados. E foi isso que se constatou na realidade empírica das empresas pesquisadas.

Quanto à valorização dos empregados, especialmente no que se refere às oportunidades de ascensão funcional – promoção –, o que se identificou é que, de um modo geral, as empresas oferecem algum tipo de oportunidade. Quando surgem vagas em cargos de maior complexidade na hierarquia, elas recorrem primeiramente aos empregados efetivos, na tentativa de identificarem aqueles com os perfis profissionais mais apropriados. Porém, como os índices de *turnover* são elevados, especialmente nos cargos operacionais, essa busca nem sempre é bem sucedida. Isto porque, muitas vezes, não existem candidatos com tempo de casa suficiente para permitir uma avaliação mais consistente das entregas realizadas.

Com relação aos sistemas de recompensas, aí incluídas a remuneração associada ao cargo e o pacote de benefícios, as empresas pesquisadas adotam práticas muito semelhantes, com pequenas variações. Todas pagam salários de acordo com a curva salarial do mercado, cumprindo a legislação trabalhista e os acordos coletivos assinados com os sindicatos da categoria. Quase todas oferecem algum tipo de bônus salarial, principalmente, pelo atingimento de metas estabelecidas. Quanto aos benefícios, as empresas oferecem plano de saúde e odontológico, cartão refeição, vale transporte, lanches, cestas básicas, entre outros. Há algumas variações na forma de concessão.

Quando se analisam os sistemas de recompensas adotados, não se nota uma diferenciação visível, comparando as pequenas e médias empresas do setor supermercadista

com empresas do mesmo porte, integrantes de outros setores de negócio. Prevaecem a formalidade legal e a obediência às práticas de mercado.

Por último, no que concerne à absorção do modelo de gestão de pessoas articulado por competências, nenhuma das empresas pesquisadas ainda chegou nesse estágio. A empresa descrita como Caso 5 é a única que já adota o termo competência na linguagem cotidiana do RH e até descreve seus cargos e aplica ferramentas de seleção incluindo alguns fatores que mais se assemelham à abordagem de competência. Apesar disso, não se pode afirmar que ela já se apropriou das ferramentas de gestão de pessoas baseada em competências profissionais.

A rigor, não se esperava encontrar na realidade empírica das empresas pesquisadas algo diferente disso. Até mesmo as grandes empresas enfrentam dificuldades na absorção do modelo de gestão por competências, pela complexidade embutida nesse modelo. Muitas levam anos para implantá-lo porque, segundo recomendam as formulações teóricas sobre esse tema, quando isso ocorre, a empresa deixa de usar o conceito de cargo como referência principal para as políticas e práticas de gestão de pessoas. As competências profissionais passam a funcionar como um eixo direcionador para as práticas de recrutamento, seleção, capacitação, remuneração, ente outras. E isso é algo difícil de ser feito, inclusive pelas empresas que trabalham com sofisticados modelos de gestão de pessoas.

Em face de tudo que foi relatado antes, pode-se dizer, em conclusão, que as práticas de gestão de pessoas das empresas pesquisadas, no geral, ainda se encontram em um estágio bastante incipiente, quando comparadas à estrutura teórica construída para fundamentar o presente estudo. Mas isso, em absoluto, significa que essas práticas não atendam ou não estejam adequadas às realidades empíricas dessas empresas. As tarefas inerentes a quase todos os cargos existentes em supermercados de pequeno e médio porte são de natureza simples, o que torna menos complexo o perfil de competências demandado dos empregados. Para contribuir com os resultados dos negócios empreendidos por esse tipo de empresa, os modelos de gestão de pessoas adotados não precisam ser desenhados com elevados níveis de sofisticação, sob pena de se tornarem alienados à realidade em que essas empresas estão imersas.

Finalmente, pelo que foi possível perceber, a Uniforça poderá ter um papel preponderante na modernização dos sistemas de gestão de pessoas das empresas afiliadas, na medida em que sua diretoria de RH que, como dito antes, foi implantada recentemente – agosto de 2014 – for consolidando sua atuação institucional como formuladora de orientações

estratégicas sobre as ações de RH. Essa constatação está fundada na forma como a diretoria de RH da Uniforça formulou sua missão e estabeleceu suas premissas de atuação, ambas mencionadas antes e que estão sintonizadas com as modernas abordagens teóricas sobre gestão de pessoas. À medida em que esses direcionadores forem sendo disseminados, as empresas associadas podem elevar o nível de compreensão de que no contexto atual do mundo dos negócios, investir nas pessoas configura um investimento de alto retorno.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, este estudo possui algumas limitações, entre as quais a influência de vieses de percepção tanto da pesquisadora quanto das pessoas entrevistadas nas empresas. Somando-se a isso às demais características do método utilizado na pesquisa, pode-se dizer que os resultados obtidos e as conclusões a que se chegou não podem ser generalizados indiscriminadamente para o universo de pequenas e médias empresas, mesmo para as que integrem o setor supermercadista.

A principal contribuição da presente pesquisa consiste no fato de ampliar o domínio do conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas do setor supermercadista, uma área extremamente carente de estudos dessa natureza. Esta base de conhecimento pode servir como ponto de partida para pesquisadores que se interessem em aumentar o conhecimento cumulativo sobre essa temática, ampliando o universo e a amostra de empresas pesquisadas. Neste sentido, entende-se que os objetivos definidos para a pesquisa foram atendidos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **ABRAS**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/abras/>>. Acesso em: 30 out. 2014.

_____. 14º Raking de Redes: o conjunto da obra faz a diferença. **Revista Superhiper**. Ed. setembro/2014. P.100-116. Disponível em: <<http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=140>>. Acesso em: 30 out. 2014.

_____. Capital humano: menos custos e mais ganhos. **Revista Superhiper**. Ed. Novembro/2013. P. 36-49. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **A gestão estratégica de pessoas**. In As pessoas na organização. Vários autores. São Paulo: Gente, 2002.

ARAÚJO, Antônio de Pádua. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: Um Estudo Empírico**. 2011. 330f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

_____, Antônio de Pádua. **Motivação e satisfação no trabalho**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1990. v.1. 176p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BECKER, B. E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. São Paulo: Campus, 2001.

BITENCOURT, Cláudia C. **A gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>. acesso em: 22 jan. 2013.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EBOLI, Marisa P. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In. DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, José H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2004.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In **As pessoas na organização**. Vários autores. São Paulo: Gente, 2002.

_____, André L. O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras. In **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

_____, André L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-03042009-125228/pt-br.php>. Acesso em: 20 jun. 2014.

FLEURY, Maria Teresa Leme . A gestão de competência e a estratégia organizacional. In **As pessoas na organização**. Vários autores. São Paulo: Gente, 2002.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2.ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010. 460 p. ISBN 9788502102439 (broch.)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. 102p. (Estudos e pesquisas. Informação econômica, ISSN; n. 1). ISBN 85-240-3668-0. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIAS ECONÔMICAS DO CEARÁ. IPECE. **Ceará em números** – 2012. Disponível em: <http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/ceara_em_numeros/2012/social/02_006_trabalho_rendimento.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2014.

LACOMBE, Beatriz M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional**: um estudo com as maiores empresas brasileiras. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LIMA, Marcos A. M. Gestão e inovação na organização do trabalho: uma abordagem histórico-teórico-crítica e implicações em pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista do Centro de Ciências Administrativas** (ISSN 1414-0896). Fortaleza: Universidade de Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 23-36, 2001. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/hVjXOx3pwILCJsg_2013-4-17-14-56-48.pdf. Acesso em: 23 abr. 2013.

MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1972.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 2005.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. MTE. **Características do emprego formal - RAIS - CE / 2013**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF808081475961470147CC2C0C2A6F8C/RAIS%202013%20CE.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROLLI, Cláudia. Mercadinhos crescem 62% em cinco anos e sobrepõem-se a hipermercados. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 09 nov. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/11/1545345-mercadinhos-crescem-62-em-cinco-anos-e-sobrepoe-se-a-hipermercados.shtml>>. Acesso em 09 nov. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012**. 5. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2012. 284 p. ISSN 1983-2095 Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2012.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2013.

_____. (Org.). **Estudo setorial minimercados: série estudos mercadológicos**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/\\$File/4774.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/$File/4774.pdf)>. Acesso em: 03 nov. 2014.

STOREY, John. *Human resource management today: an assesment*. In: STOREY, John (Ed). **Human Resource Management: a critical text**. London: Thomson Learning, 2001.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo. Futura, 2000.

_____, Dave. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. Tradução: Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

_____, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 1990.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2010.

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

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** Por uma nova lógica. Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS - CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO - CMAAd

**Título: A ABSORÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO EMPÍRICO.**

Orientação para seção I - Questões para caracterização do respondente:

- Idade: _____
- Sexo: _____
- Tempo de serviço: _____
- Nível de escolaridade: _____
- Possui alguma capacitação direcionada a área de gestão de pessoas? Qual? _____

Orientação para seção II - Questões para caracterização da empresa:

- Histórico: qual o tempo de existência da empresa no mercado? Qual o tempo de participação da empresa na Rede Uniforça?
- Qual o faturamento?
- Qual o número total de colaboradores?
- Qual o índice de rotatividade?
- Qual o perfil dos colaboradores? (distribuição por cargo, tempo de casa, escolaridade, faixa salarial, etc.)?

Orientação para seção III – Questões para investigar o processo estratégico da empresa

- Missão.
- Visão de Futuro.
- Objetivos estratégicos.
- Políticas de gestão de pessoas.

Orientação para seção IV – Questões para investigar a absorção da abordagem de competências:

- A empresa adota o modelo de gestão por competências?
- Em caso positivo:

- ✓ Qual o conceito de competência humana utilizado? (abordagem americana, abordagem francesa ou abordagem integrada)?
- ✓ Qual o método de mapeamento?
- ✓ Como são descritas as competências?
- ✓ Como ocorre a avaliação das competências?
- ✓ Os resultados da avaliação são utilizados para subsidiar as decisões relacionadas à seleção, à promoção/gestão de carreira, às ações de capacitação e ao sistema de recompensas (salários e benefícios)? Como são utilizados os resultados da avaliação das competências para cada um dessas funções?
- ✓ Como são armazenados os resultados da avaliação das competências?

Orientação para seção V – Questões para investigar as práticas de RH nos casos das empresas que não adotam a abordagem de gestão por competências:

- ✓ Como a empresa seleciona seus empregados?
- ✓ Como a empresa promove seus empregados?
- ✓ A empresa tem um plano de carreira estruturado? Em caso positivo, qual a estrutura e dinâmica deste plano?
- ✓ Como ocorre a indicação dos empregados para ações de capacitação?
- ✓ Como a empresa define o sistema de recompensa dos empregados (salários e benefícios)?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com Presidente



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS - CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO - CMAAd

**Título: A ABSORÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO EMPÍRICO.**

Aspectos estratégicos da Rede Uniforça

1. Por que a ideia de se organizar em rede? Qual o propósito principal? Quando surgiu?
2. Quais as principais vantagens ou benefícios de participar de uma rede?
3. Existe uma estrutura organizacional genérica para a rede (Presidência, Diretorias, etc? Em caso positivo, como são escolhidos?
4. Quais os critérios para ingressar na rede?
5. Qual a distribuição geográfica das lojas?
6. A rede tem uma estratégia definida e formalizada? (Missão, Visão, Valores, Objetivos estratégicos, etc.)
7. Há estratégias, diretrizes ou políticas de gestão para a rede ou cada loja define a(s) sua(s)?
8. Há lojas com menos de 10 funcionários? Quais? (micro empresa)
9. Quantas e quais as lojas têm entre 10 e 49 funcionários? (pequena empresa)
10. Quantas e quais as lojas que têm mais de 50 funcionários? (média empresa)
11. Dados gerais sobre a rede: faturamento, quantidade de funcionários, clientes atendidos, etc.
12. Solicitar documentos que possam ser disponibilizados: planos, relatórios, históricos, etc.

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista com Diretoria de RH



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS - CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO - CMAAd

**Título: A ABSORÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR
COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO EMPÍRICO.**

Questões para caracterização do respondente:

- Idade: _____
 - Sexo: _____
 - Tempo de serviço: _____
 - Nível de escolaridade: _____
 - Possui alguma capacitação direcionada a área de gestão de pessoas? Qual? _____
-

Aspectos estratégicos da Diretoria de RH da Rede Uniforça:

1. Por que a ideia de ter uma diretoria de RH? Qual o propósito principal? Quando surgiu?
2. Quais as principais vantagens ou benefícios dessa diretoria para a rede?
3. Existe uma estrutura organizacional ou organograma dessa diretoria? Como são escolhidos?
4. Existem critérios para ser diretor?
5. As decisões da diretoria de RH abrangem todas as lojas ou tem alguma divisão, exemplo: capital e interior?
6. A diretoria de RH tem uma estratégia definida e formalizada para a gestão de pessoas da Rede? (Missão, Visão, Valores, Objetivos estratégicos, etc.)
7. Há estratégias, diretrizes ou políticas de gestão de pessoas para a rede ou cada loja define a(s) sua(s)?
8. Há lojas com menos de 10 funcionários? Quais? (micro empresa)
9. Quantas e quais as lojas têm entre 10 e 49 funcionários? (pequena empresa)
10. Quantas e quais as lojas que têm mais de 50 e menos de 100 funcionários? (média empresa)

11. Quantas lojas superam 100 funcionários? (grande empresa)

12. Dados gerais sobre a rede: faturamento, quantidade de funcionários, clientes atendidos, etc.

13. Solicitar documentos que possam ser disponibilizados: históricos, planos, relatórios que contenham:

- Qual o índice de rotatividade?
- Qual o perfil dos colaboradores? (distribuição por cargo, tempo de casa, escolaridade, faixa salarial, etc.)?

14. A empresa adota o modelo de gestão por competências?

- Em caso positivo:
 - ✓ Qual o conceito de competência humana utilizado? (abordagem americana, abordagem francesa ou abordagem integrada)?
 - ✓ Qual o método de mapeamento?
 - ✓ Como são descritas as competências?
 - ✓ Como ocorre a avaliação das competências?
 - ✓ Os resultados da avaliação são utilizados para subsidiar as decisões relacionadas à seleção, à promoção/gestão de carreira, às ações de capacitação e ao sistema de recompensas (salários e benefícios)? Como são utilizados os resultados da avaliação das competências para cada um dessas funções?
 - ✓ Como são armazenados os resultados da avaliação das competências?

Questões para investigar as práticas de RH nos casos das empresas que não adotam a abordagem de gestão por competências:

- ✓ Como a empresa seleciona seus empregados?
- ✓ Como a empresa promove seus empregados?
- ✓ A empresa tem um plano de carreira estruturado? Em caso positivo, qual a estrutura e dinâmica deste plano?
- ✓ Como ocorre a indicação dos empregados para ações de capacitação?
- ✓ Como a empresa define o sistema de recompensa dos empregados (salários e benefícios)?

APÊNDICE D – Carta convite da pesquisa de campo

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS - CESA
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO - CMAAd

Fortaleza, 23 de setembro de 2014

Prezado(a) Senhor(a),

Solicitamos a V.Sa. apoio para a realização de pesquisa acadêmica sobre “**A absorção do modelo de gestão por competências em micros, pequenas e médias empresas: um estudo empírico**”. Trata-se de um estudo científico que resultará na elaboração da Dissertação de Mestrado da aluna IONEIRY VIANA LIMA, matriculada no Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará – UECE, sob a orientação do Prof. Doutor FRANCISCO ROBERTO PINTO.

As lojas que integram a rede Uniforça foram escolhidas como universo da pesquisa por constituírem micros, pequenas e médias empresas e, também, por estarem, segundo estamos informados, adotando instrumentos gerenciais inovadores nas diversas áreas da Administração, para a obtenção de diferenciais competitivos.

A pesquisa implicará a realização de entrevista estruturada com o responsável pela área de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à gestão por competências, conforme roteiro anexo. O estudo será ampliado com uma consulta a documentos internos relacionados ao tema objeto da pesquisa e que possam ser disponibilizados.

Asseguramos a V.Sa. que, na apresentação do resultado da pesquisa, os dados coletados serão confidenciais e apresentados de forma agregada, e serão utilizados para fins estritamente acadêmicos. Ademais, ao final do estudo, se houver interesse, V.Sa. terá acesso irrestrito às informações e às análises que integrarão a Dissertação de Mestrado.

Por fim, esperamos contar com a participação de V.Sa. no estudo, certos de que em muito contribuirá para o desenvolvimento da pesquisa em Administração.

Cordialmente,

Prof. Dr. SAMUEL FAÇANHA CÂMARA
Professor Adjunto da UECE
Coordenador do Mestrado Acadêmico em Administração da UECE

Contato:
Ioneiry Viana Lima
Aluna do Mestrado em Administração da UECE

ANEXO A – Organograma da Diretoria da Rede Uniforça

