

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL VALE SÃO FRANCISCO – FEVASF

ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE- ESMA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUIZ FERNANDO DE MORAIS SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE
CARREIRA**

IGUATAMA-MG

2022

LUIZ FERNANDO DE MORAIS SILVA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE
CARREIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade IGUATAMA – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. M^a Renata de Carvalho Ferreira.

IGUATAMA-MG

2022

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central “Alto São Francisco”

S586g Silva, Luiz Fernando de Moraes.

Gestão estratégica de pessoas: a importância do plano de carreira / Luiz Fernando de Moraes Silva. Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG. Iguatama, 2022.

48 f.

Orientador: Prof. Ma. Renata de Carvalho Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG, Iguatama, 2022.

1. Nota fiscal eletrônica. 2. Documento auxiliar. 3. Secretaria de Estado da Fazenda. 4. Receita Federal. 5. Controle da empresa. I. Título.

CDU 658.3

Catálogo elaborado na Fonte pela Bibliotecária

Letícia Helena Melo - CRB6-2953

LUIZ FERNANDO DE MORAIS SILVA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE
CARREIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade IGUATAMA – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. M^a Renata de Carvalho Ferreira.

Banca examinadora:

Prof. M^a Renata de Carvalho Ferreira.

Orientadora

Prof. Dr. Lucas Vieira de faria

Banca Examinadora

Prof. Esp. Cleiton Magela Luz Orientadora

Banca Examinadora

IGUATAMA, 15 de dezembro de 2022.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

CEO – Diretor executivo

DOZ – Diário Oficial Zema

ERG – Existence (Existência), Relatednes (Relação) e Growth (Crescimento).

RH – Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Piramide de Maslow	18
Figura 2 - Carreira em Y	25
Figura 3 - Carreira em linha.....	26
Figura 4 - Plano de carreira em W	27
Figura 5 - Plano de carreira em rede.....	28

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha família por sempre estar ao meu lado me apoiando e incentivando a nunca desistir dos meus sonhos. Agradeço também aos meus queridos amigos de faculdade que me toleraram por longos quatro anos, como companheiros desta jornada. Agradeço também a duas pessoas muito especiais na minha vida, Anderson meu amigo que me socorreu em todos os momentos de tristeza e alegria e Lara que sempre está ao meu lado me colocando para frente e cuidando para que não saia nada errado.

Agradeço ao extremo a Professora Mestra Renata de Carvalho Ferreira pela orientação, paciência e confiança, sempre ao meu lado me apoiando e acrescentando ao meu crescimento, não só como aluno, mas como pessoa.

Ao Professor Doutor Lucas Vieira, que esteve durante meses ao meu lado me ensinando e revendo todos os meus erros e acertos, sua paciência durante essa etapa foi fundamental, agradeço também ao professor Cleiton Magela Luz por aceitar participar da minha banca e por todo o conhecimento que foi compartilhado durante suas aulas.

Sou muito grato a Bibliotecária Leticia Helena Melo que sempre me deu uma força nos momentos que eu precisei com um ensinamento completo e também disponibilizou todos os modelos científicos para que nada saísse errado durante a minha formação acadêmica.

RESUMO

Com a evolução das empresas, surge também a necessidade de uma nova concepção sobre o capital humano. A demanda por profissionais dedicados e produtivos no mercado é alta, pois é deles que provém toda a competência necessária para o sucesso organizacional. Na Gestão Estratégica de Pessoas entende-se que o trabalho não pode ser visto pelo colaborador como uma obrigação a ser cumprida mecanicamente, é imprescindível que a organização seja compreendida como um local onde há possibilidade de mudanças, de desenvolvimento de projetos, de realização pessoal. O objetivo deste estudo foi analisar e compreender de que maneira a Gestão Estratégica de Pessoas afeta diretamente o ambiente de trabalho, levando em consideração suas contribuições para a administração do capital humano à luz da Pirâmide de Maslow, bem como do plano de carreira como ferramenta motivacional. A pesquisa foi realizada por meio da metodologia qualitativa de revisão bibliográfica. Os resultados obtidos em um comparativo entre as práticas de Gestão Estratégica de Pessoas adotadas por duas empresas brasileiras de renome encontram-se nas considerações do pesquisador apresentadas ao final deste trabalho.

Palavras Chave: Gestão estratégica de pessoas, plano de carreira, retenção de talentos.

ABSTRACT

With the evolution of companies, there is also a need for a new conception of human capital. The demand for dedicated and productive professionals in the market is high, as it is from them that all the necessary competence for organizational success comes. In Strategic People Management, it is understood that work cannot be seen by the employee as an obligation to be fulfilled mechanically, it is essential that the organization is understood as a place where there is the possibility of changes, of project development, of personal fulfillment. The objective of this study was to analyze and understand how Strategic People Management directly affects the work environment, taking into account its contributions to the management of human capital in the light of Maslow's Pyramid, as well as the career plan as a motivational tool. . The research was carried out using the qualitative methodology of a bibliographic review. The results obtained in a comparison between the Strategic People Management practices adopted by two renowned Brazilian companies are found in the researcher's considerations presented at the end of this work.

Keywords: Strategic people management, career plan, talent retention.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	JUSTIFICATIVA	12
3	OBJETIVO GERAL	13
3.1	Objetivos específicos	13
4	REFERENCIAL TEÓRICO	14
4.1	Gestão Estratégica de Pessoas	14
4.1.1	Administração científica	15
4.1.2	Escola das Relações Humanas	15
4.1.3	Fase Jurídico-Trabalhista	16
4.1.4	Ferramentas da Gestão Estratégica	16
4.2	A Pirâmide de Maslow e suas contribuições para o estudo motivacional	17
4.3	Componentes da Gestão Estratégica de Pessoas	20
4.3.1	Impulsos que o plano de carreira trás	21
4.3.2	Retenção de Talentos	22
4.3.3	Modelos de Plano de Carreira	23
4.3.3.1	Plano de Carreira Y	23
4.3.3.2	Plano de Carreira Em Linha	24
4.3.3.3	Plano de Carreira em W	25
4.3.3.4	Plano de Carreira em Rede	26
4.4	Gestão Estratégica de Pessoas: a motivação do indivíduo no trabalho e o alcance dos propósitos organizacionais	28
5	METODOLOGIA	31
5.1	Tipo de pesquisa	31
5.2	Métodos	31
6	RESULTADOS ESPERADOS	33
6.1	Magazine Luiza	33
6.2	Eletro Zema	39
7	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O plano de carreira traz consigo um leque de possibilidades onde o colaborador inicia sua jornada no mercado de trabalho em um nível básico e vai se desenvolvendo na área de atuação até alcançar um cargo mais alto. A motivação é um grande ponto nesta trajetória, pois o colaborador precisa estar empenhado em evoluir com a organização, para que juntos alcancem o ápice do sucesso. Entretanto, faz-se necessário considerar que não somente fatores externos mantêm o indivíduo motivado há também os fatores internos, e, sendo assim, a empresa por sua vez, também é responsável pela motivação de seus colaboradores (SPTIZER, 1997; MOURA, 2014).

Na Gestão Estratégica de Pessoas entende-se que toda a estrutura organizacional deve ser projetada para incentivar inconscientemente o desenvolvimento dos seus colaboradores, trazendo à tona um lugar de trabalho adequado, com ventilação, água, saneamento básico, equipamentos de proteção individual e coletiva, além dos benefícios a serem obtidos pelo trabalho prestado à empresa, como férias, 13º salário, folgas, seguro desemprego, dentre outros.

A organização e seus gestores devem reconhecer que as pessoas são diferentes entre si, com personalidades próprias, com histórias pessoais diferentes, em busca de objetivos distintos e reais, não sendo mais considerados como meros recursos produtivos da organização, e, sim, como elementos que a impulsionam na busca por resultados (CHIAVENATO, 2008).

A Gestão Estratégica de Pessoas deve primar pela construção de uma estrutura sólida no que tange à administração de seus colaboradores, firmando propósitos e definindo limites para o desenvolvimento do plano de carreira. Plano de Carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa (LEITE, 2019).

O primeiro passo a ser dado nesse sentido é a avaliação de desempenho, por meio da qual é possível estabelecer um comparativo entre funcionários, sendo esta conduzida por chefes ou gestores. Além disso, também pode ser realizada a análise comparativa de resultados entre colaboradores de um mesmo setor ou cargo, como forma de detectar dificuldades ou necessidades de especialização para melhorias na execução de alguma tarefa, facilitando assim, a identificação da demanda por treinamentos ou cursos de aprimoramento de habilidades.

Outro elemento importante associa-se ao desenvolvimento de ações voltadas à retenção de talentos, que segundo Nakashima (2003) envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica a implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa. Nessa rede de relações o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são únicas.

Dessa forma, é imprescindível demonstrar aos colaboradores que estes são parte essencial para o alcance dos propósitos organizacionais e que existe grande preocupação da empresa em mantê-los por perto, auxiliando-os não apenas na execução de suas tarefas, mas na descoberta de oportunidades que culminem em sua satisfação pessoal e profissional.

O objetivo deste trabalho é analisar e compreender de que maneira a Gestão Estratégica de Pessoas afeta diretamente o ambiente organizacional, levando em consideração suas contribuições para a administração do capital humano à luz da Pirâmide de Maslow, bem como do plano de carreira como ferramenta motivacional. Optou-se pelo uso da metodologia qualitativa, por meio de uma revisão bibliográfica, no intuito de obter fundamentação para analisar e compreender de que forma duas empresas brasileiras de renome fazem uso de ferramentas gerenciais como o Plano de Carreira, visando gerir com eficiência sua rede de colaboradores, e como tal ação reflete no desempenho dos indivíduos em prol de seus objetivos pessoais e também no cumprimento da missão organizacional.

2 JUSTIFICATIVA

Todo colaborador quando ingressa no mercado de trabalho tem como objetivo um bom cargo e um bom salário, mas durante todo esse processo existe também uma necessidade de evolução pessoal e de crescimento profissional. Uma empresa que não compreende a idéia do plano de carreira como ferramenta essencial ao sucesso da Gestão Estratégica de Pessoas perde competitividade frente às suas concorrentes.

A este contexto podem-se acrescentar também a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos, ações fundamentais para que um colaborador possa executar suas funções sentindo-se estimulado a evoluir ao mesmo tempo em que a empresa cresce, e sendo reconhecido por suas contribuições. Ulrich (1999, p. 29) afirma que, as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global.

A Gestão Estratégica de Pessoas pressupõe que os seres humanos são os responsáveis pelos resultados em qualquer organização, uma vez que são eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações estratégicas, o capital humano é visto como verdadeira vantagem competitiva. Nesse contexto, acredita-se que as empresas que primam pelo treinamento, trabalho em equipe, motivação, recompensa justa aos seus colaboradores, formas de comunicação adequadas, uso tecnologia da informação e que prometem o que podem cumprir, normalmente proporcionam melhores níveis na qualidade nos serviços ofertados.

Assim, a relevância deste trabalho justifica-se pelo entendimento que a gestão estratégica de pessoas vem como uma melhora para todo o corpo organizacional, inovar, trazer mudanças e adaptações no ambiente organizacional são focos que apenas uma boa gestão pode trazer, e é necessário que haja um bom planejamento para evitar erros.

3 OBJETIVO GERAL

Este trabalho voltou-se ao estudo de como o plano de carreira e o nível de satisfação individual afetam o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização.

3.1 Objetivos específicos

- Apresentar um breve resumo sobre a trajetória da Gestão Estratégica de Pessoas;
- Descrever a importância da compreensão das necessidades individuais e seus reflexos no desempenho dos colaboradores, à luz da Pirâmide de Maslow;
- Analisar as contribuições do Plano de Carreira como ferramenta de motivacional;
- Compreender como a Gestão Estratégica de Pessoas pode influenciar na satisfação dos trabalhadores e no alcance dos propósitos organizacionais.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Gestão Estratégica de Pessoas

O modelo da Administração Científica teve origem no final do século XIX e início do século XX, tendo como base a substituição da improvisação e do empirismo nas atividades administrativas pela fundamentação científica, recebendo contribuições de experiências dos norte-americanos: Frederick W. Taylor (1856-1915), Henry Ford (1863-1947) e do francês Henry Fayol (1841-1925), de acordo com os estudos de Gil (2001).

A Administração Científica apoia-se na análise do trabalho e do estudo de tempos e movimentos, onde o processo produtivo é metodicamente verificado em toda a sua esfera. Os movimentos desnecessários são eliminados e os movimentos úteis são simplificados, surgindo assim, o tempo médio que o operário leva para desenvolver uma tarefa.

A esse tempo médio são acrescentados os tempos considerados mortos (espera da matéria prima, necessidades pessoais do operário, etc) para que se possa chegar ao tempo padrão, com a finalidade de padronizar o método de trabalho e também o tempo destinado a execução desse trabalho.

De acordo com Chiavenato (2011) o método padrão de produção traz algumas vantagens como: eliminação do desperdício de esforço humano e dos movimentos inúteis; racionalização da seleção dos operários e melhora da eficiência e do rendimento da produção devido ao treinamento dos operários e à consequente especialização das atividades; distribuição uniforme das tarefas evitando períodos de falta ou excesso de trabalho; definição de métodos e normas para a execução das atividades; criação de uma base uniforme para determinação de salários equitativos e prêmios de produção; estudo baseado na anatomia e na fisiologia humanas, com uma tripla finalidade: evitar movimentos inúteis na execução da tarefa, executar movimentos úteis do ponto de vista fisiológico e reduzir a fadiga para aumentar a eficiência (Princípios de Economia de Movimentos).

4.1.1 Administração científica

A Administração Científica defende o desenho de cargos e de tarefas, que tem como finalidade a simplificação da estrutura organizacional no que tange ao fluxo de trabalho, trazendo algumas vantagens como: a admissão de empregados com qualificações mínimas reduzindo os custos de produção; minimização dos gastos com treinamentos complexos; redução de erros na execução do trabalho, minimizando os índices de refugos e retrabalhos; facilidade de supervisão; aumento da eficiência do trabalhador.

A Administração Científica também prioriza a concessão de incentivos salariais e prêmios de produção, onde o operário é estimulado a produzir mais e também a ganhar mais pelos seus serviços, uma vez que, segundo Chiavenato (2011) o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona (*homo economicus*).

Para a Administração Científica condições ambientais de trabalho como: adequação de ferramentas e equipamentos para minimizar o esforço do operador; um arranjo físico para racionalizar o fluxo de produção; um ambiente no qual os ruídos fossem minimizados aumentando o conforto do trabalhador eram fatores imprescindíveis.

4.1.2 Escola das Relações Humanas

A fase seguinte, denominada Escola das Relações Humanas, foi marcada pela constatação da necessidade de declarar os fatores psicológicos e sociais relevantes e de forte influência no processo produtivo. Esse movimento recebeu contribuição dos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) com sua experiência realizada na fábrica Western Electric, em 1927 no distrito de Hawthorn em Chicago (GIL, 2001).

Já no Brasil, o setor de Recursos Humanos teve início no período 1900 a 1930, o qual ficou conhecido como fase pré-histórica e foi marcado pela inexistência de uma legislação que defendesse os interesses do trabalhador, além de ser uma área totalmente voltada para processos burocráticos como controle de pagamento e funções de registro e controle (MARRAS, 2005).

4.1.3 Fase Jurídico-Trabalhista

Para o autor supracitado o período pós-segunda guerra mundial foi caracterizado no território brasileiro como fase jurídico-trabalhista, ocorrendo a intervenção do Estado como regulador na relação entre patrão e empregado; a criação do Ministério do Trabalho; elaboração da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e a criação das bases do sindicalismo brasileiro, segundo Gil (2001).

A partir da década de 90, com as profundas transformações no cenário nacional e internacional e com a globalização, houve a necessidade de busca por novas formas de gestão. Nesse contexto, segundo Soviensi e Stigar (2008), o antigo modelo burocrático intitulado “Recursos Humanos” deu lugar a um modelo conhecido como Gestão de Pessoas, havendo mudanças em vários aspectos, como: redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho individual e organizacional, avaliação de clima organizacional, plano de carreira, política de cargos e salários, medicina ocupacional e segurança no trabalho, participação nos lucros, capacitação, treinamento e desenvolvimento.

Segundo Albuquerque (2002, p. 38) pode-se compreender, portanto, que a Gestão de Pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, ela se estrutura definindo políticas e práticas de gestão. É importante garantir que o colaborador fique satisfeito em desempenhar suas funções, pois tal fato é relevante para a qualidade e produtividade, o que, conseqüentemente, influirá no melhor desempenho individual e organizacional.

4.1.4 Ferramentas da Gestão Estratégica

Em um ambiente inundado por concorrências o alcance dos objetivos organizacionais está vinculado à estratégia empresarial e ainda de acordo com Albuquerque (2002, p. 38) é possível compreender estratégia como “formulação da missão, dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças dos ambientes e a competição”. Em outras palavras, a estratégia significa o posicionamento da empresa e sua vantagem competitiva, obtidos por meio da gestão e de ações organizacionais.

É por isso que a gestão de pessoas torna-se estratégica. Marras (2000, p. 253) define Gestão Estratégica de pessoas como “a gestão que privilegia a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. Sendo assim, pode-se afirmar que o sucesso de qualquer estratégia empresarial depende diretamente da capacidade das pessoas, uma vez que a otimização dos resultados somente pode ser alcançada por meio do engajamento, sinergia e comprometimento da equipe de trabalho.

Discutir Gestão Estratégica de Pessoas é atentar-se às práticas de gestão adotadas no negócio, com o intuito de associar bons resultados organizacionais a um desempenho colaborativo por parte dos funcionários. Reter os talentos transformando-os em força competitiva, e desenvolver uma cultura voltada à inovação e à flexibilidade, são desafios constantes na construção de um sentimento maior, por meio do qual os indivíduos se sentem pertencentes a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso de seus profissionais e vice-versa.

4.2 A Pirâmide de Maslow e suas contribuições para o estudo motivacional

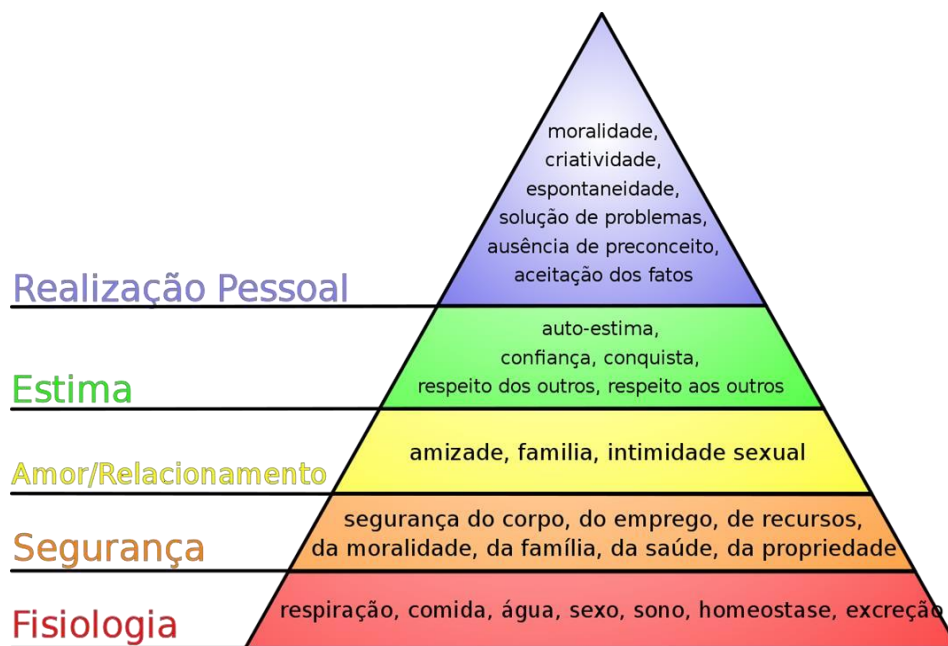
Para Castells (2002) o trabalho desde cedo está enraizado na vida social das pessoas, o paradigma informacional e a globalização afetam a sociedade, sendo derivados da transformação tecnológica e do trabalho, assim como das relações produtivas. Diante disso, é necessário conceber o trabalho como uma atividade que envolve todas as dimensões do homem (condição física, psíquica, moral) em seu cotidiano e aparece, definitivamente, como um operador fundamental na própria edificação do sujeito, revelando-se também como um mediador privilegiado entre inconsciente e campo social e entre ordem singular e ordem coletiva. Não é apenas um palco aberto ao investimento subjetivo, mas um espaço de construção do sentido, de conquista de identidade e da historicização do sujeito (ANTUNES, 2000; ARENDT, 2007; ENRIQUEZ, 1999).

Para Nascimento (2012, p. 16) no ambiente de trabalho, a motivação relaciona-se ao esforço e desempenho que o indivíduo realiza nas organizações, sendo impulsionado por determinados motivos que o fazem buscar novos horizontes. Nos estudos da Teoria da Administração os aspectos motivacionais ganharam relevância na década de 1950, quando, em 1954, o psicólogo americano Abraham Maslow

publicou “A Theory of Human Motivation”. Essa obra influenciou diversos outros autores tais como Frederick Herzberg, David Mclelland e Clayton Alderfer nos estudos sobre motivação e ambiente de trabalho.

Os estudos de Maslow voltavam-se para a Teoria da Personalidade e do Desenvolvimento Humano, independentemente das preocupações com eficiência organizacional, entendendo que os indivíduos tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Com base nos estudos de Maslow, passou a ser utilizado o conceito de homo complexus: indivíduo que tem necessidades ligadas a ego, desenvolvimento pessoal, aprendizagem e autorrealização. Camargo (2012) relata que nessa teoria cada indivíduo tem de escalar uma hierarquia de necessidades, representada num formato de pirâmide, para atingir a sua autorrealização.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Brasil (2018)

O ponto de partida do modelo da Hierarquia das Necessidades são as necessidades básicas fisiológicas. Segundo Maslow, as necessidades fisiológicas são as mais importantes para os funcionários e, sem elas, é impossível motivá-los e satisfazê-los (KHAN et al., 2011). Estas necessidades são representadas na base da pirâmide. São também chamadas de homeostáticas, pois tem como objetivo a manutenção do equilíbrio interno do organismo de forma a regular os níveis sanguíneos de sal, açúcar, proteínas, gorduras, oxigênio, cálcio, equilíbrio ácido-base,

temperatura entre outros parâmetros. Quando existe um decréscimo nestes níveis, o indivíduo irá sentir, por exemplo, fome, sede, desejo sexual, sono.

Os autores afirmam que a satisfação destas necessidades é predominante no comportamento humano, conseqüentemente, para atender a esta indispensabilidade tornam-se agressivos e selvagens arriscando toda a sua segurança. Quando estas necessidades não são satisfeitas, geralmente, há queixas tais como reclamações referentes ao risco de morte, fadiga, fome, sede, más condições de moradia, falta de ar devida a problemas de ventilação ou ao tipo de trabalho, manifestação do desejo de um lugar de trabalho seco e aquecido, boas condições de saúde. Neste nível, as necessidades são, em sua maioria, multideterminadas, isto é, elas servem de canal para a satisfação de outras necessidades.

Já as necessidades de segurança associam-se ao fato do indivíduo almejar se sentir seguro perante algum tipo de perigo (violência, catástrofes naturais), ter proteção e estabilidade na vida. Khan et al (2011) acredita que estas necessidades também estão relacionadas ao fato de existirem leis e limites que permitem que haja uma ordem na sociedade. Quando estas necessidades não são satisfeitas geralmente há queixas associadas ao medo de circular na rua quando se vive em locais violentos e/ou perigosos, ao medo de ser despedido arbitrariamente, à falta de garantia quanto à permanência no trabalho, à arbitrariedade do supervisor com respeito a possíveis indignidades a que o indivíduo tenha de se submeter para se manter no seu posto, à própria segurança física com relação a possíveis acidentes no trabalho. Este mal-estar só se finda quando a situação que causa insegurança ao indivíduo acaba, e o mesmo pode alcançar a sua necessidade de segurança e passar para o próximo patamar de motivação.

Amar é se relacionar são as relações mais próximas (e básicas) geralmente são com os pais, seguidas de uma vontade de se ter um companheiro ou companheira e por último ter filhos. A hierarquia das relações dentro da necessidade de afiliação ou afeto acompanha o desenvolvimento do indivíduo, ou seja, a necessidade de se relacionar com os pais é maior no estágio infantil e com companheiros e filhos na vida adulta. Também está presente, nesta categoria, a vontade de relacionar-se com grupos (vizinhança, nichos na escola, no trabalho, etc), criar laços, sentir pertencente. A necessidade de afiliação é vista por uma vontade tanto de dar como receber afeto. Quando estas necessidades não são satisfeitas geralmente há queixas tais como: reclamações pela falta de amigos no trabalho; pela

falta de namorada (o) ou esposa (o); pela falta de relações afetivas com outras pessoas, de modo geral; por não pertencer a um grupo, dentro ou fora da organização.

Os autores referenciados associam as necessidades de estima ao anseio do indivíduo por se sentir digno, autoconfiante, independente, autônomo, apreciado, respeitado por si mesmo e pelos outros, com prestígio, reconhecimento, poder, orgulho. Inclui também o desejo de ser bom em alguma atividade e de elevar sua autoestima. Tais necessidades passam por duas vertentes: o reconhecimento das capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à capacidade do indivíduo de adequar-se às funções que desempenha, motivado pela busca por prestígio e reputação.

4.3 Componentes da Gestão Estratégica de Pessoas

Segundo Teixeira et al (2005) cada vez mais o universo das empresas encontra-se em um aumento rápido e de grandes proporções quando se fala em concorrência. Com isso as organizações necessitam de uma forte capacidade de resposta às demandas do mercado, porém, não podem deixar de perceber que devem gerir o fator humano também baseado em estratégias, pois será desta maneira que conseguirão obter ferramentas para alcançar vantagens competitivas. Dessa forma fica evidente a importância de umas ações bem formuladas que privilegiem as pessoas de modo a tratá-las como um fator especial e valioso para organização.

Para que as empresas consigam desenvolver com eficiência e eficácia uma estratégia com foco nas pessoas também é importante observar como está a sua liderança. Líderes estratégicos devem apresentar características que podem ser aprendidas em cursos, palestras e outras atividades, não se esquecendo, contudo, de que, na prática, liderar significa lidar com pessoas.

Segundo Kotler (2004) pensa-se muito em estratégias, modelos de administração, distribuição física e uma infinidade de coisas dentro da organização, tudo para conseguir motivar os funcionários, obter vantagem competitiva e assim sair na frente da concorrência, porém, não se pode esquecer que ninguém trabalha de graça e é preciso que as organizações lembrem-se muito bem disso. Cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada.

4.3.1 Impulsos que o plano de carreira trás

O autor afirma que as organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração total. A remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais. A proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra. Para Kotler (2004), em grande parte das organizações, o principal componente de remuneração total é a remuneração básica. Significa o pagamento fixo cujo funcionário recebe seu salário por mês, quinzena ou hora trabalhada.

O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para compensar funcionários com bom desempenho. O terceiro componente da remuneração total são os benefícios, quase sempre denominados remuneração indireta, podendo ser um plano de saúde, cesta básica, bolsa para estudos, dentre outros.

Outro aspecto importante a ser considerado no momento de se elaborar estratégias eficazes na condução da Gestão de Pessoas é o treinamento. Para que uma organização tenha uma produção condizente com o padrão de qualidade desejado ou para que preste serviços capazes de satisfazer e/ou superar a expectativa de seus clientes é necessário que seus colaboradores estejam capacitados, motivados e treinados. “Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos” (CHIAVENATO, 2004, p.39).

Em sua maioria os programas de treinamento estão voltados para o modelo interno, com foco em conscientizar os colaboradores com relação à missão e à visão da organização, as políticas, as diretrizes, as regras, os propósitos. Essa informações são imprescindíveis para que os colaboradores da empresa tenham total conhecimento sobre suas atribuições e responsabilidades.

De acordo com Spector (2005) alguns programas de treinamento possuem seu foco em desenvolver habilidades nas pessoas voltadas para sua função específica, capacitando-as. Já outros programas visam desenvolver e dar mais qualidade aos

hábitos e atitudes dos colaboradores a fim de melhor atender aos anseios dos clientes internos e externos da organização como um todo. O treinamento na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas, os indivíduos apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser introduzida ou incentivada (CHIAVENATO, 2004, p. 344).

4.3.2 Retenção de Talentos

O valor das pessoas na organização também é enfatizado por Mayo (2003, p. 26), que diz que sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. Um dos grandes desafios dos gestores de recursos humanos é integrar colaboradores com potencial para apoiar o desenvolvimento da organização de uma forma orgânica, entendendo qual o peso que um integrante adiciona ao todo executando seu trabalho com excelência.

Para Souza (2011) partindo-se desse pressuposto é necessário que as organizações se disponham a fazer uso racional de seus recursos humanos. Nesse contexto, pode-se depreender que as pessoas são um diferencial nas empresas e que é essencial o investimento na retenção de seus talentos, pois quanto melhor a qualidade do quadro de colaboradores, tanto maior a eficiência na consecução dos objetivos propostos e, sendo mais eficiente, mais lucrativa e competitiva a empresa será. Ao analisar as ações das organizações para a retenção de talentos de forma mais específica, Branham (2002) apresenta uma lista de práticas definindo-as como elementos básicos ao sucesso deste processo: Cultura organizacional; Recrutamento e seleção; Socialização; Treinamento e desenvolvimento; Avaliação de desempenho; e Recompensas.

Compreende-se assim, que reter talentos, portanto, não deve ser uma prática ou política empresarial encarada como uma opção a mais e sim, como fator imprescindível para a sobrevivência da empresa em um universo tão globalizado e acirrado como o que se tem atualmente.

Um outro ingrediente relevante ao sucesso da Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações é a implementação de um Plano de Carreira. Savioli (1999, p.14) salienta que “carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e

profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar habilidades e comportamentos e atingir objetivos de vida".

Queiroz e Leite (2011, p.1790) dizem que "o Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão." Os autores reforçam que o Plano de Carreira é um documento que possui diversas finalidades, tais como: dar foco de direcionamento profissional às pessoas; facilitar a interligação entre conhecimentos diversos; proporcionar, se necessário, a alteração do rumo profissional; dar mais segurança para aos colaboradores e ampliar o debate acerca das oportunidades e das possibilidades disponíveis no âmbito organizacional.

Por meio do Plano de Carreira cada colaborador pode planejar seus passos dentro da organização, seguindo diretrizes claras e previamente estabelecidas, em busca de uma boa ascensão profissional. Apoiado neste instrumento o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos." (CORRAL, 2010, 53).

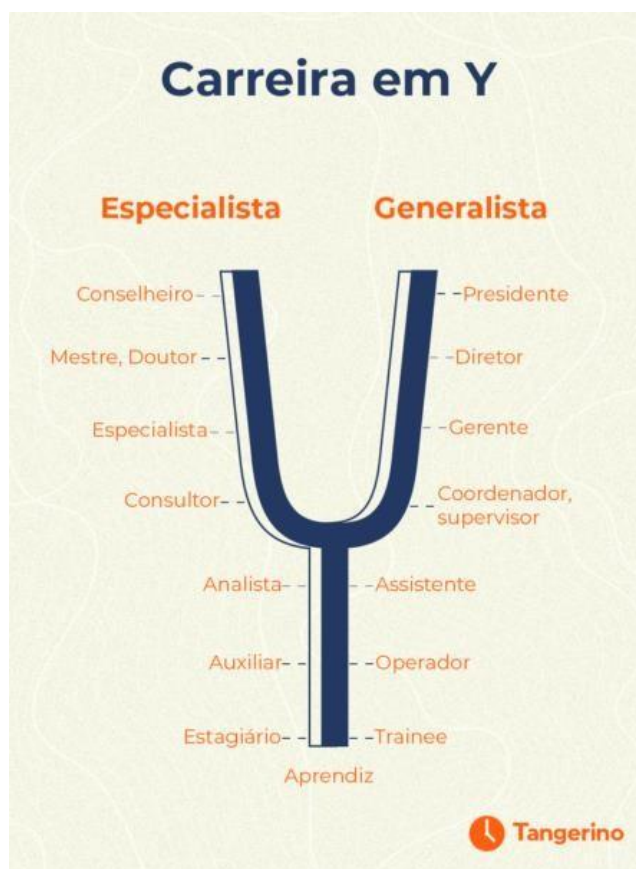
4.3.3 Modelos de Plano de Carreira

4.3.3.1 Plano de Carreira Y

De acordo com Dutra (2010) ainda hoje, algumas empresas costumam oferecer um cargo de nível gerencial para aqueles profissionais que se destacam em suas funções. Isso é visto como um plano de carreira mais básico e tradicional. Mas já é visível por muitos que essa é uma ação que pode não gerar os melhores resultados. Afinal de contas, só quem tem um perfil de liderança pode fazer com sucesso as atividades que um gestor de área deve cumprir.

O autor acredita que daí tenha surgido a necessidade de desenvolver cargos de especialistas. Eles são voltados para profissionais que não têm o perfil de líder e nem mesmo o interesse em desenvolver tais habilidades, mas podem continuar avançando na empresa. E esse caminho bifurcado é chamado de carreira em Y. Assim, em determinado ponto da carreira de certas funções, há a possibilidade de seguir para um dos dois ramos distintos: gerencial ou especialista.

Figura 2 - Carreira em Y



Fonte: FURBINO, 2021.

4.3.3.2 Plano de Carreira Em Linha

Dutra (2010) enfatiza que a carreira em linha é muito presente em instituições militares e de serviços públicos. Neste modelo, a estrutura hierárquica é bastante rígida e as promoções acontecem somente em casos de tempo de serviço. Sendo assim, é difícil mudar de cargo ou área nesses casos.

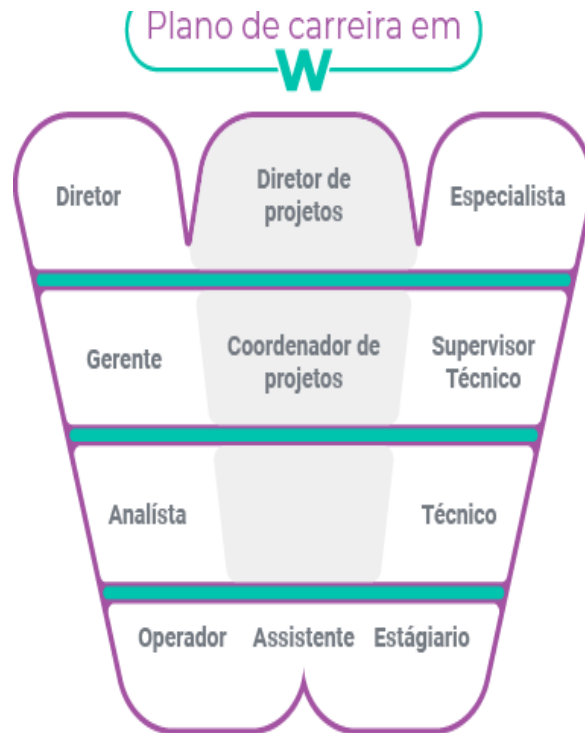
Figura 3 - Carreira em linha



Fonte: FURBINO, 2021.

4.3.3.3 Plano de Carreira em W

Dutra (2010) explica que a carreira em W surgiu a partir da deficiência do mercado em fornecer mão de obra profissional capaz de oferecer serviços mais técnicos e habilidades gerenciais. Dessa forma, esse modelo de carreira proporciona uma versatilidade muito grande, pois permite que o profissional se desenvolva mais amplamente e alcance os atributos gerenciais sem precisar passar por todas as etapas, como no modelo anterior. Em outras palavras, esse modelo funciona de modo a dar novas oportunidades para que os trabalhadores se qualifiquem em diversas áreas, permitindo a sua atuação em nichos distintos e, conseqüentemente, ocupando vagas melhores. Além disso, essa é uma oportunidade para criar equipes de trabalho mais qualificadas e engajadas com as suas atribuições.



Fonte: ABLER, 2022.

4.3.3.4 Plano de Carreira em Rede

Ainda segundo Dutra (2010) o Plano de Carreira em rede possui semelhança com o modelo em Y. Mas diferentemente dele, existe uma variedade maior de cargos que o colaborador pode escolher seguir. Essa escolha do cargo em si, por parte de cada pessoa, também é uma decisão importante. Na verdade, isso estimula os colaboradores a procurarem as funções que mais gostam e onde desempenham melhor suas atividades. Mas o essencial na metodologia de carreira em rede é entender que ela só será colocada em prática a partir do cumprimento das metas estipuladas. Por isso, sem atingir as metas, não há chance de fazer a mudança de cargo.

Figura 5 - Plano de carreira em rede



Fonte: ABLER, 2022.

Diante do exposto é possível dizer que o constante investimento no profissional por parte da empresa é uma das práticas mais importantes da Gestão Estratégica de Pessoas. Independente do modelo escolhido o Plano de Carreira deve figurar entre os colaboradores como uma ferramenta motivacional, capaz de nortear suas escolhas e comportamentos e, principalmente, capaz de impulsioná-los a buscar a verdadeira essência de seu trabalho.

Bastos (2011) afirma que nem sempre o que o colaborador espera é o que a empresa está disposta a oferecer e, além disso, nem sempre existe a possibilidade de atender às vontades de todos os profissionais. Muitas das possibilidades de evolução estão vinculadas às oportunidades eventuais que surgem no percurso profissional de cada indivíduo e deve-se atribuir grande parte desta responsabilidade àqueles que estão atentos a estas possibilidades. A autora ressalta que para isto a empresa deve ter um olhar cuidadoso de modo a não perder aqueles profissionais que podem agregar um valor maior aos propósitos organizacionais, a curto ou a longo prazo, independente da etapa de carreira em que os mesmos se encontram.

4.4 Gestão Estratégica de Pessoas: a motivação do indivíduo no trabalho e o alcance dos propósitos organizacionais

As organizações se diferem em seus objetivos, em seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa. E uma dificuldade bastante comum enfrentada pelos gestores reside em equilibrar os objetivos da instituição com a necessidade de flexibilidade e de liberdade individual.

De acordo com Lopes (1980), um fator muito importante nas organizações é a motivação que está relacionada com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, que incita as pessoas a se superarem e persistirem nos objetivos que visam. Para o êxito de qualquer empreendimento coletivo humano é preciso promover essa motivação.

A motivação foi caracterizada por Lopes como:

“o empenho de aumentar ou manter tão alta quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence”. (LOPES, 1980, p. 7).

No contexto atual é um grande desafio para as organizações aumentarem a produtividade e alcançar a máxima eficiência e a satisfação do operário, pois é preciso ser maleável quando se trata de seres humanos. É cada vez maior a busca por ferramentas alternativas que impulsionem o alcance satisfatório dos propósitos organizacionais, por um lado, e a auto-realização dos colaboradores, por outro.

De acordo com Robbins (2005), a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento, entretanto a satisfação do funcionário não está relacionada somente à atividade desenvolvida pelo mesmo, sendo de grande importância outros fatores como oportunidades de promoção realizadas pela organização, a remuneração recebida, o relacionamento com os companheiros de trabalho e as ferramentas motivacionais. O autor relata que pessoas felizes trabalham mais e com menos desgaste, exercendo suas habilidades com prazer e proporcionando melhorias para a organização.

Para Pieron (1972) a motivação pode ser definida como um fator psicológico, consciente ou não, que incentiva o indivíduo a efetuar certas ações em busca de seus

objetivos. Entretanto, essa motivação só ocorrerá por parte da organização se houver valorização do capital humano.

Na concepção de Heller (1999) para motivar um colaborador é necessário identificar as suas necessidades. Para o autor a Pirâmide de Maslow surge como a representação materializada destas necessidades, didaticamente representadas na forma de uma pirâmide, mencionada em momento anterior deste estudo. E como os colaboradores são diferentes e possuem anseios diferentes, também atribuem diferentes graus de importância para cada um dos aspectos considerados: fisiologia, segurança, amor/relacionamento, estima e realização pessoal.

Cabe, portanto, aos gestores compreender tais particularidades e oportunizar ao indivíduo os meios para obter, através de seu trabalho, a satisfação das demandas que prioriza. Em outras palavras, os gestores não devem adotar tentativas generalizadas para motivar seus colaboradores. Ações motivacionais de cunho pontual podem surtir efeitos mais animadores.

Para Robins (2005) as diferentes culturas dos colaboradores dentro de uma organização tornam difícil encontrar um ponto único para a motivação de todos. Faz-se, portanto, necessária a adequação do tipo de personalidade ao ambiente ocupacional, colocando a pessoa mais habilitada ao exercício de cada cargo.

Ainda segundo o autor, outro aspecto a ser considerado na busca pela contínua motivação dos funcionários associa-se ao fato de que os motivos humanos que impulsionam as atitudes podem ser tanto intrínsecos quanto extrínsecos. Assim, embora a organização possa contar com a motivação individual, ela pode favorecer e sustentar a relação do colaborador com seu trabalho através do estabelecimento de um bom relacionamento e do investimento em qualificação e desenvolvimento profissional. Desta forma, a comunicação, o plano de carreira e os treinamentos são consideradas algumas das estratégias motivacionais que viabilizam a motivação e consequentemente o atendimento de objetivos e resultados na organização.

Para Soto (2002) para manter um ambiente favorável, é necessário também haver uma boa comunicação organizacional, principalmente entre gestores e equipes. A comunicação deve ser clara e objetiva, bem como, permitir a escuta ativa, a exposição de novas ideias e críticas, visando aprimorar a evolução do trabalho. Gerentes, diretores, chefias de áreas, muitas vezes, deixam a desejar nesse aspecto. Não oferecem feedback ou quando oferecem não possuem habilidade para sua execução e não tornam esta experiência produtiva para gerar mudanças, o que pode

gerar desmotivação em vez de motivação nas relações profissionais.

5 METODOLOGIA

5.1 Tipo de pesquisa

Este estudo optou pela pesquisa qualitativa que segundo Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Corroborando com tais ideias, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

De acordo com Gil (2017, p. 28-29) para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, torna-se necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação. O intuito do pesquisador foi se aproximar do tema escolhido, familiarizando-se com conceitos e teorias fundamentais ao alcance de seus objetivos para, posteriormente, emitir suas considerações, o que justifica o tipo de pesquisa escolhido.

5.2 Métodos

A metodologia selecionada para esta estudo foi a pesquisa bibliográfica que, de acordo com Gil (2002, p.44), entende-se como a leitura, a análise e a interpretação de material impresso. Entre eles podem-se citar livros, documentos mimeografados ou fotocopiados, periódicos, imagens, manuscritos, mapas, entre outros. Nesse sentido, os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência.

Em função de sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente ou de referência. Enquadram-se também como material para a pesquisa bibliográfica os livros de leitura corrente que abrangem as obras referentes aos diversos gêneros e também as obras de divulgação, isto é, as que objetivam proporcionar conhecimentos científicos ou técnicos.

Para o pesquisador que opta pela pesquisa bibliográfica, os livros de referência,

também denominados livros de consulta, são aqueles que têm por objetivo possibilitar a rápida obtenção das informações requeridas, ou, então, a localização das obras que as contêm”. Por isso, “pode-se falar em dois tipos de livros de referência: livros de referência informativa, que contêm a informação que se busca, e livros de referência remissiva, que remetem a outras fontes.” (GIL, 2002, p. 44).

Entre as opções de material para a pesquisa bibliográfica também precisam ser mencionados os periódicos. Nessa categoria são incluídos fascículos, muitas vezes com mais de um autor, abordando assuntos diversos. Como exemplo de publicações periódicas, podemos citar jornais e revistas. Cabe ressaltar que as revistas atualmente são uma das mais importantes fontes bibliográficas.

Gil (2017, p. 29) também considera como publicações relevantes para a pesquisa bibliográfica as teses, dissertações e anais em eventos científicos, bem como materiais em outros tipos de fontes, como base de dados, biblioteca digital.

Neste estudo foram utilizadas as seguintes bases de dados: *Scielo*, Google Acadêmico, Portal Capes e revistas pertinentes ao tema em foco. Os descritores foram: Gestão Estratégica de Pessoas, Plano de Carreira, Motivação nas Organizações, Retenção de Talentos. E o material consultado teve como recorte temporal os anos de 2010 a 2021.

6 RESULTADOS ESPERADOS

Com o propósito de explorar de forma um pouco mais aprofundada de que maneira acontece, na prática, a Gestão Estratégica de Pessoas, foram escolhidas duas empresas brasileiras, de porte significativo, varejistas e atuantes em lojas físicas e e-commerce. A seguir serão apresentadas, sucintamente, as práticas gerenciais adotadas pelas organizações selecionadas, no que tange ao gerenciamento de seu capital humano.

6.1 Magazine Luiza

Segundo relatório emitido pelo Great Place to Work (2017) o Magazine Luiza foi fundado em 16 de novembro de 1957, em Franca - SP, quando o casal Sr. Pelegrino José Donato e Dona Luiza Trajano Donato adquiriram uma pequena loja de presentes, chamada, na época, de A Cristaleira. O nome Magazine Luiza surgiu após um concurso cultural de rádio realizado com os próprios clientes. Hoje, com 799 lojas, nove centros de distribuição e três escritórios, espalhados por 16 estados brasileiros, a companhia figura entre as maiores varejistas do país, oferecendo produtos para a casa da família brasileira, onde e do jeito que o cliente quer, por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, televendas, e-commerce e até nas redes sociais, com o Magazine Você. Os principais produtos comercializados pela empresa estão nos setores de telefonia, informática, eletrodomésticos, móveis, eletroeletrônicos, presentes, brinquedos, hobby e lazer.

Nas 13 aquisições que fez até hoje, o Magazine Luiza nunca deixou de lado o jeito diferenciado de ser e de tratar clientes e colaboradores. Crescer de forma sustentável, mantendo o espírito inovador, respeitando as pessoas e buscando o desenvolvimento do país, fez com que a empresa se tornasse uma referência nacional e internacional em gestão empresarial. E é desta forma que a organização pretende continuar expandindo nos próximos anos.

Para melhorar seu desempenho, o Magazine Luiza passou a priorizar o lado humano, promovendo o alinhamento dos colaboradores com as diretrizes institucionais. A premiada política de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza o torna uma grande família com cerca de 20 mil colaboradores, três empresas coligadas e

uma base de 50 milhões de clientes. Prestar um excelente atendimento e colocar as pessoas sempre em primeiro lugar, seja para colaboradores, parceiros ou clientes, são os grandes diferenciais da companhia.

O Magazine Luiza busca pessoas criativas, que tenham o desejo de crescer junto com a empresa. Aqueles que agregam valor às causas defendidas, que trabalham em equipe e que “vestem a camisa” compõem com mais facilidade o perfil desejado. Mostrar atitude, estar atento às inovações tecnológicas, gostar de desafios e ter foco em resultados são também premissas importantes e desejáveis. Possuir uma visão do todo, mas também ser detalhista quando necessário e ter objetivos claros e bem definidos para sua carreira são outros pontos destacados nas entrevistas.

O crescimento da companhia está fortemente atrelado à sua cultura, um dos seus maiores diferenciais em um mercado de concorrência tão acirrada como o varejo. Assim, independentemente do cargo a ser ocupado, profissionais que compartilhem os mesmos valores, tenham sonhos e gostem de trabalhar “com” e “para” as pessoas são os mais procurados.

Nas lojas, onde estão alocados 81% do quadro de colaboradores, o processo de seleção interna é feito de forma compartilhada com o gerente e com o Conselho de Colaboradores. Suas informações contribuem para traçar o perfil do candidato e conhecer o seu desempenho profissional. Se a avaliação for positiva, o candidato é convidado para o processo seletivo, que é composto por testes de raciocínio lógico, matemática, redação e testes de reflexão que visam identificar valores da empresa nos candidatos.

A orientação do Núcleo de Recrutamento e Seleção é sempre olhar para a pessoa, o indivíduo, e não para seu currículo ou formação. Para vagas com cargos de liderança, como gerente em treinamento ou gerente regional, é realizado um painel de negócios com os candidatos, no qual são discutidos conhecimentos gerais. Na sequência, o candidato é entrevistado pela diretora de Gestão de Pessoas, pelo diretor de Operações de Loja, pelo superior imediato e por mais um de seus futuros pares. Quanto maior a responsabilidade do cargo a ser preenchido, maior o número de entrevistas, para garantir que o escolhido esteja preparado e que reúna os valores defendidos e cultivados pela empresa.

O Magazine Luiza tem a política de priorizar os próprios colaboradores quando abre novas vagas na empresa. Dessa forma, incentiva o plano de carreira e a

ascensão profissional. Em média, cerca de 80% dos postos abertos são preenchidos por pessoas que já fazem parte da equipe. Quando não há nenhum funcionário que atenda aos pré-requisitos exigidos pela empresa, inicia-se o processo de seleção externa.

Mesmo assim, o colaborador que não ocupou a vaga tem a possibilidade de indicar um amigo, uma pessoa conhecida ou até mesmo um familiar. A indicação é levada em consideração e respeitada justamente pela confiança que a empresa deposita em seus colaboradores. Aberto o processo externo, é concedida uma semana de prazo para a captação de currículos. O Núcleo de Recrutamento e Seleção faz a análise, envia ao requisitante da vaga e seleciona os candidatos para o processo seletivo, composto por dinâmicas, testes e entrevistas. Além dos requisitos profissionais, a empresa mapeia os principais valores do candidato, para certificar-se de que o mesmo se identifica com os valores da empresa. Os que vencem todas as etapas do processo de seleção iniciam a integração à cultura.

Um dos grandes diferenciais do Magazine Luiza está no acolhimento de novos colaboradores, que já começa no processo de seleção. A recepção e a integração, tanto dos que chegam aos poucos no dia a dia quanto dos que vêm em grupos maiores por meio de aquisições, fazem parte de um processo estratégico que envolve diversas áreas e ações para receber essas novas pessoas de acordo com o Jeito Luiza de Ser. A companhia considera a grande expectativa desses profissionais, que chegam cheios de sonhos, e promove muitas ações, procedimentos e sutilezas que atestam suas práticas de acolhimento e valorização.

Muitos cuidados são tomados para que os novos colaboradores se sintam em casa: todos recebem o kit Boas Vindas (crachá, uniforme e material de apoio) e participam de treinamentos para conhecer a essência da cultura da empresa e desenvolver as competências técnicas e operacionais necessárias para assumir sua função. Entre as agendas programadas, visitam os departamentos, conhecem pessoalmente os diretores, gerentes e colegas de outras lojas. O diálogo é importante para todos na hora de contratar e receber bem um novointegrante. Uma das atividades envolve reflexão e valorização da história e da origem de quem chega. Assim, eles refletem sobre o Brasil e expressam sua visão sobre seres humanos, valores, desafios e expectativas para o futuro.

Um momento em que há uma grande sinergia e alinhamento de toda a empresa, com a renovação permanente dos vínculos, dos valores e da aproximação uns com

os outros, é o Rito de Comunhão, realizado todas as segundas-feiras pela manhã em todas as unidades da companhia, com a coordenação dos próprios colaboradores, que se dividem através de uma escala de apresentações.

Neste momento, além de alinhar questões práticas relacionadas ao dia a dia na loja ou empresa, no caso dos escritórios, os colaboradores têm a oportunidade de compartilhar um momento de integração e motivação que faz jus à premissa de valorização das pessoas em primeiro lugar, tão cultivada e difundida no Magazine Luiza.

O Conselho de Colaboradores é uma instância de representatividade dos funcionários, criada em 1995, com a qual a equipe coloca em prática a gestão participativa, uma das principais características da cultura do Magazine Luiza. Este conselho é eleito anualmente, em cada uma das unidades, e os conselheiros contribuem com o gerente da loja em decisões importantes. Podem se candidatar todas as pessoas que estão há mais de seis meses no cargo - com exceção das lideranças. Cada integrante do grupo atua como guardião da alma e dos valores da empresa no ambiente de trabalho. Participar do Conselho é também uma oportunidade para o autodesenvolvimento pessoal e profissional.

O autodesenvolvimento é um dos pilares da cultura da empresa. A equipe é estimulada permanentemente a assumir desafios que desenvolvam seu potencial. Esta prática é disseminada pelas lideranças, que incentivam suas equipes a buscar o autodesenvolvimento e a traçar plano de carreira individual. Para isso, a liderança orienta o colaborador a se inscrever no Banco de Talentos, acessível no Portal Luiza, e divulga também as vagas disponíveis na empresa, para que cada um tenha liberdade de seguir seu plano de carreira.

O Magazine Luiza apoia aos colaboradores na realização de cursos para sua capacitação e aperfeiçoamento profissional. Também pelo Portal Luiza, o candidato tem todas as informações sobre os departamentos da empresa. Outra facilidade é a linha direta com o Núcleo de Seleção e Carreira, do qual ele recebe orientações referentes ao que vai precisar desenvolver para se capacitar e ocupar o cargo desejado. Aos não aprovados para uma vaga, os profissionais deste Núcleo explicam o motivo e dão feedback com os pontos a desenvolver.

Aqueles que estudam, eventualmente, necessitam sair mais cedo em determinados dias para se dedicar aos estudos, principalmente nos períodos de fechamento do ano letivo. Assim, esses colaboradores podem negociar com suas

equipes uma forma de compensar estes horários. O horário é flexível também para pais e mães, em compromissos assumidos com os filhos (reunião na escola, acompanhamento em consultas, entre outros).

A saúde do colaborador é prioridade no Magazine Luiza, que se preocupa em manter as condições ideais para a prática do trabalho e incentiva ações de prevenção. Para isso, a empresa reforça a necessidade dos colaboradores fazerem exames periódicos para avaliar a qualidade da saúde. Por meio de comunicados divulgados por e-mail, a equipe é informada do dia, horário e local em que um médico estará na empresa para realizar o exame periódico.

O Magazine Luiza busca apoiar seus colaboradores nos momentos de necessidade por meio de atendimento social, serviços assistenciais e benefícios. Os atendimentos são feitos por telefone, pessoalmente ou e-mail, resultando em uma gama de ações que vão desde uma simples orientação até um auxílio financeiro. Todos são acompanhados até que o colaborador seja capaz de retomar sua vida com segurança e bem-estar. Assim, o Magazine Luiza consolida sua política de recursos humanos voltada à valorização de sua principal força: as pessoas, e mantém programas e políticas sociais que visam a preservação, defesa e ampliação dos direitos humanos e a justiça social.

O Magazine Luiza se preocupa com o futuro de seus colaboradores. Por isso, oferece um Plano de Aposentadoria Complementar ao da Previdência Social, que visa garantir maior estabilidade financeira e tranquilidade durante a aposentadoria, tomando como base o padrão de vida conquistado durante a vida profissional. Neste plano de previdência, os colaboradores podem contar também com um seguro de vida em caso de óbito ou invalidez total.

Os Planos de Previdência Privada são baseados no Regime de Capitalização, cujas contribuições formam um fundo financeiro individual, que poderá ser transformado em renda mensal vitalícia complementar à aposentadoria do INSS ou ser resgatado em sua totalidade.

A área de Gestão de Pessoas, em parceria com a LuizaCred, a Caixa Econômica Federal e o Banco Santander, oferece uma oportunidade a mais para que os colaboradores realizem seus projetos de vida ou para que possam contar com um suporte financeiro em momentos de necessidade. Esses empréstimos consignados são avaliados e concedidos a baixas taxas de juros.

Desde 2011, a empresa oferece aos seus colaboradores a antecipação do 13º

salário, sem que seja necessário comprovar ou justificar essa solicitação. Esta medida contribui para que muitos colaboradores possam solucionar problemas inesperados ou realizar conquistas que, de outra forma, não seriam possíveis. Todos os colaboradores do Magazine Luiza têm o plano de saúde estendido de 6 a 24 meses depois de demitidos. A empresa faz questão de manter o plano para que eles tenham tranquilidade para encarar os novos desafios. A exceção é para demissões por justa causa.

Visando ampliar as vantagens concedidas aos colaboradores, o Magazine Luiza começou a antecipar, em 2012, o carregamento do benefício de alimentação/refeição (ticket). A alteração foi em atendimento a um pedido dos próprios colaboradores, que queriam aproveitar os descontos e ofertas especiais oferecidas pelos mercados e restaurantes no final e início de mês. Antes, o cartão era carregado todo dia 5 de cada mês e, a partir de agora, o carregamento é feito no dia 30 do mês em curso.

Para cuidar da saúde e qualidade de vida das suas colaboradoras e seus bebês, o Núcleo Social e Benefícios criou, em 2012, o programa Saúde Mamãe e Bebê. Com ele, a mamãe inscrita no programa tem os seguintes benefícios: reembolso da co-participação dos valores de consultas e exames referentes ao pré-natal; livro do Bebê; acompanhamento telefônico durante o período gestacional por equipe especializada em caso de gravidez de risco.

O Magazine Luiza tem um método próprio para incentivar as vendas e aumentar o salário dos colaboradores. Desempenhos global e individual são levados em consideração na hora de quantificar os salários, diferente da maioria das empresas de varejo, em que a política convencional é todos ganharem uma comissão sobre as vendas. Na empresa, o vendedor ganha sobre o lucro do produto, sobre o volume de venda e também sobre o recebimento da carteira que ele vendeu a prazo.

Desta forma é possível compor o seu salário, aumentando em até 6 vezes o valor base. Isso faz com que os colaboradores se empenhem mais para melhorar seus resultados e, conseqüentemente, sua remuneração, tornando-se corresponsáveis pelo sucesso da empresa. Outro diferencial é que cerca de 20% do salário total do colaborador está atrelado ao resultado global. Desta forma, a companhia incentiva àqueles que ganham mais a se interessarem por também ensinar aos outros, para que todos cresçam juntos, reduzindo, consideravelmente, o ambiente competitivo, comum em equipes de vendas.

6.2 Eletro Zema

A Eletro Zema é uma das empresas do Grupo Zema, composto pelas empresas Zema Petróleo, Soluções Econômicas, Zema Fashion, Autopeças Zema, Auto Zema Concessionária de Veículos e Consórcio Zema. O grupo, que já tem 95 anos de existência, foi fundado em 1923 por Domingos Zema, na cidade de Araxá, estado de Minas Gerais. Encontra-se na terceira geração, em passagem para a quarta, estando na transição da gestão familiar para a gestão profissionalizada. Romeu Zema, bisneto do fundador do grupo, atualmente é o presidente do Conselho Administrativo do Grupo Zema. O grupo conta com um chief executive officer (CEO) profissional e quatro diretorias focadas nos diferentes negócios, como mostra a atual estrutura organizacional.

As áreas são organizadas de maneira independente, sendo cada setor responsável por suas atribuições, mas as informações são compartilhadas. Os gerentes de loja não participam efetivamente da construção das estratégias da empresa, porém estão sempre a postos para contribuir com aquilo que é determinado. O RH busca colaborar com a expansão do negócio, estando próximo dos colaboradores, fortalecendo e disseminando a cultura da empresa, de maneira que ela se reflita no atendimento aos clientes. Para transformar as demandas em ações, cada subárea é responsável por analisar sua condição atual e por verificar a possibilidade de atendê-las.

Uma vez que os novos objetivos estratégicos ainda não foram apresentados, o RH busca definir suas estratégias de acordo com as necessidades, ou seja, quando percebe que precisa se adequar às mudanças ou a partir de solicitações do Conselho de Administração. Um exemplo dessa conduta foi a criação do Plano de Sucessão atual, que surgiu devido ao falecimento de um gerente regional, momento em que se percebeu que não havia alguém preparado para assumir o cargo.

Frente à necessidade preparar potenciais sucessores para os cargos de liderança, assim, o RH iniciou o referido plano, que possui dois níveis: o primeiro, chamado de Nível Potencial, no qual são identificados colaboradores que atuam como gerentes e que tenham condições de assumir cargos de diretoria. E o segundo, chamado de Nível Talento, no qual analistas, supervisores e coordenadores são preparados para possivelmente assumir cargos de gerência.

Todo ano, o RH da Eletro Zema lança projetos com temas diferenciados. Este ano o tema é “Projeto Mão na Massa”, cujo objetivo é que as equipes apresentem pontos que precisam ser melhorados, revisados e/ou aperfeiçoados em qualquer área. O próprio RH avalia cada projeto, a possibilidade de implantação e o impacto dessas mudanças.

Outro exemplo de projeto é o de melhoria da qualidade de vida, que foi solicitado pelo Conselho de Administração. O RH respondeu, desenvolvendo o projeto de acompanhamento de gestação. As colaboradoras gestantes são acompanhadas mensalmente, por meio de médicos especializados, e o recém-nascido, na saída do hospital, recebe mimos da Eletro Zema (bolsa e sapato).

Não existem indicadores de RH formalizados, mas o Conselho posiciona-se verbalmente sobre os trabalhos desempenhados pelo RH, nas reuniões que acontecem a cada dois meses. O setor de benefícios atua muito próximo dos colaboradores, em casos que afetem o bem-estar social. Se for preciso, o RH faz contato direto com hospitais, clínicas, assistentes sociais da cidade para apoiar o colaborador em casos de saúde. Dessa forma, o RH consegue obter alguns indicativos do seu trabalho.

Uma vez que o RH é centralizado em Araxá, suas diversas propostas e atividades são disseminadas para os gerentes das lojas por meio dos canais de comunicação, como telefone, e-mail, skype e o Diário Oficial Zema (DOZ), veiculado via e-mail corporativo. Cabe aos gerentes de loja apoiar e executar as propostas vindas do RH, pois somente com o auxílio dos gerentes é possível realizá-las. Os gerentes precisam “comprar” a ideia. Tudo que existe em Gestão de Pessoas hoje na empresa é devido aos gerentes acreditarem no que é proposto. Sem o apoio deles, nada estaria funcionando, pois exercem um trabalho autônomo. Vários processos de Gestão de Pessoas são executados pelo gerente sem a interferência do RH.

Como existem mais de 400 lojas com equipes formadas, em média, por 10 colaboradores, espalhadas em pequenas cidades do interior de Minas Gerais e de outros estados, distantes da área de RH, os gerentes de loja são efetivamente responsáveis pela execução dos processos de RH. Esses mecanismos de comunicação são essenciais, pois possibilitam o suporte da área de RH às lojas. O gerente também é o responsável pelo lançamento e conferência das comissões, e pela transmissão de informações referentes a faltas, horas extras, gratificações, via e-mail, para o Departamento de Pessoal que efetua o cálculo da folha de

pagamento.

A área de recrutamento e seleção, composta por dois assistentes, é responsável pelo controle dos programas de estágio, de jovem aprendiz, de pessoas com deficiência, pela integração e acompanhamento do clima organizacional. O processo de recrutamento e seleção das quatro empresas Zema, localizadas em Araxá, incluindo o CDA, é obrigatoriamente realizado pelo RH.

Esse processo inclui o envio ao RH, por parte do gerente, de uma requisição de pessoal, na qual consta o perfil requisitado e todas as informações necessárias para realização do processo seletivo. Com isso, o RH inicia o processo seletivo divulgando a vaga, captando os currículos, realizando dinâmicas e testes específicos e finalizando com a entrevista. Geralmente, três candidatos são enviados ao gerente para realização de entrevista e opção por um dos candidatos. Para as lojas de Araxá, o processo de contratação de aprendizes também é obrigatoriamente realizado pelo RH. Duas vezes por ano, o RH realiza o processo seletivo para contratação de 40 jovens aprendizes e os aloca nos setores e lojas.

7 CONCLUSÃO

Podemos concluir, mediante a pesquisa realizada, que foi possível constatar a importância da Gestão Estratégica de Pessoas como uma ponte criada da organização até o colaborador. O Capital humano se torna cada dia mais o diferencial competitivo das organizações, uma vez que as pessoas trazem consigo um valor inestimável que impacta diretamente em toda a estrutura organizacional.

O Plano de Carreira contempla um agrupamento de demandas para crescimento pessoal e evolução profissional, sendo composto por diversas etapas de uma trajetória que visa motivar o funcionário a alcançar sua auto-realização, ao mesmo tempo em que contribui para o sucesso organizacional.

Como mostram os relatos sobre o Magazine Luiza e a Eletro Zema, não importa qual seja o modelo de gestão adotado; a empresa deve primar pela qualidade de vida de seus integrantes, demonstrando sua consideração e apreço pelo trabalho desenvolvido por meio de atitudes visíveis e representativas. Desde as comissões nas vendas à previdência complementar, a Gestão Estratégica de Pessoas deve ocupar-se em convencer o funcionário de sua importância como parte essencial da empresa.

Através desse estudo foi possível concluir que sem uma Gestão Estratégica de Pessoas bem estruturada não é possível conciliar os interesses pessoais e profissionais dos colaboradores com o progresso organizacional. Para que ambos possam lutar juntos por um propósito comum, existe necessidade de transparência, cooperação, diálogo, possibilidades de crescimento, incentivos diversos e, sobretudo, uma consciência mútua de reciprocidade e parceria.

Cabe aos gestores a oferta de condições adequadas de trabalho aos seus funcionários, desde a estrutura do ambiente até a valorização e o reconhecimento das tarefas executadas, além da identificação de demandas e da adoção de ações pontuais que venham ao encontro das expectativas de cada colaborador.

Entretanto, para que os colaboradores se mantenham dispostos e impulsionados a contribuir com os propósitos institucionais a empresa precisa reconhecer que cada indivíduo é único e peculiar.

REFERÊNCIAS

ABLER. **Modelos de plano de Carreira: como definir o seu | Blog da abler**. 2022. Disponível em: <https://blog.abler.com.br/modelos-de-plano-de-carreira/>. Acesso em: 9 dez. 2022.

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas: as pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARENDT, H. **A Condição Humana**. 10. Ed. São Paulo: Editora Forense-Universitária, 2007.

BASTOS, F.C. MAZZEI, L.C. SARMENTO, J.P. Analysis of Brazilian sports management congresses abstracts from 2005 to 2009. In: EUROPEAN CONGRESS OF SPORT MANAGEMENT, 19, 2011, Madrid. **Proceedings [...]** Madrid: European Association for Sport Mangement, 2011.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. Brasília, DF: Ministério da Infraestrutura, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em: 9 dez. 2022.

CAMARGO, D. **Psicologia Organizacional**. 2. Ed. Santa Catarina: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações do trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORRAL, J. A. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.

DENZIN, N. K. LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DUTRA, J. S. (Org). **Gestão de Carreiras Na empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FURBINO, I. Carreira em Y: como Usar em Prol da Empresa? **Tangerino blog**, maio 2021. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/o-que-e-carreira-em-y/>. Acesso em: 9 dez. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoa**. São Paulo: Atlas, 2001.

HELLER, R. **Como Motivar Pessoas**. 2. Ed. São Paulo: Publifolha, 1999.

KHAN, V. MARIYUM, A. PASHA, N. HASNAIN, A. Impact of organization culture on the job satisfaction of the employees (banking sector of Pakistan). **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, v. 35, p. 8-14, aug. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287471303_Impact_of_organization_culture_on_the_job_satisfaction_of_the_employees_banking_sector_of_Pakistan. Acesso em: 9 dez. 2022

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. [São Paulo]: Pearson Universidades, 2004.

LEITE, V. H. Q. **Plano de Carreira e retenção de talentos**. 2019. 13 f. Trabalho de conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica) - Universidade Federal do Paraná, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1884/64213>. Acesso em: 25 nov. 2022

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MAGAZINE LUIZA. Disponível em:
<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=YTOgCXWfAmNJNa8jNo/+fQ==>. Acesso em: 25 nov. 2022

MAYO, A. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. 11. Ed. São Paulo: Futura, 2005.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOURA, R. G. De; LOPES, P. de L; PEREIRA, F. C. As Teorias de Maslow e Herzberg Aplicadas em uma Fundação o Município de Barra do Pirai como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional: um Estudo de Caso. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XI, 2014, Resende, RJ. **Anais [...]** Resende, RJ: AEDB, 2014. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/36520438.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2022.

NAKASHIMA, C. **Deloitte Banco de Talentos**: reter talentos, o maior desafio. 2003.

NASCIMENTO, J. O. do. Referencial teórico. In: NASCIMENTO, J. O. do. **Motivação no trabalho dentro dos CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) para um bom atendimento ao público**. 2012. 35 f. Monografia (Especialização em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012. cap. 2. Disponível em:
http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3884/1/2012_JorcileyOliveiradoNascimento.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.

PIERON, H. **Dicionário de Psicologia**. Porto Alegre: Globo, 1972.

QUEIROZ, C; LEITE, C. **O elo da Gestão de Carreira**: O papel do empregado, da liderança e da organização. São Paulo: DVS, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAVIOLI, N. C. **Carreira**: manual do proprietário. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SPITZER, D. R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

SOUZA, R. de M. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. 2011. Monografia (Curso de Especialização em Recursos Humanos) - Centro Universitário Filadélfia, Unifil, Londrina, PR. 2011.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de informação**, v. 10, n. 10, jan./fev, 2008. Disponível em:
http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf. Acesso em: 12 dez. 2022.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TEIXEIRA, G. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. Sao Paulo: Futura, 1999.

VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.