



**CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ASMYNE MARIA DA SILVA
ÉRIKA BARBOSA DA SILVA
ÉRICA SIMONE DA SILVA**

**O IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NOS COLABORADORES:
UM ESTUDO DE CASO DO BOTICÁRIO.**

RECIFE/2022

**ASMYNE MARIA DA SILVA
ÉRIKA BARBOSA DA SILVA
ÉRICA SIMONE DA SILVA**

**O IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NOS COLABORADORES:
UM ESTUDO DE CASO DO BOTICÁRIO.**

Trabalho de conclusão do curso de graduação de
Administração pelo Centro Universitário Brasileiro –
UNIBRA como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Brian Victor Lima da Silva

**ASMYNE MARIA DA SILVA
ÉRIKA BARBOSA DA SILVA
ÉRICA SIMONE DA SILVA**

**O IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NOS COLABORADORES: UM
ESTUDO DE CASO DO BOTICÁRIO.**

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586i Silva, Asmyne Maria da
O impacto da gestão humanizada nos colaboradores: um estudo de caso do Boticário / Asmyne Maria da Silva, Érica Simone da Silva, Érika Barbosa da Silva. - Recife: O Autor, 2022.

31 p.

Orientador(a): Esp. Bian Victor Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Gestão humanizada. 2. Gestão. 3. Gestão de Pessoas. 4. Rede. I. Silva, Érica Simone da. II. Silva, Érika Barbosa da. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

2.3.1 Experiência com gestão de pessoas no setor da hotelaria	12
2.3.2 Experiência com gestão de pessoas no setor industrial	12
3.DELINEAMENTO METODOLÓGICO	13
4.RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
4.1 A gestão no O Boticário	14
4.2 A propósito da prática da gestão humanizada	16
4.3 Sobre o impacto das ações de gestão humanizada nos colaboradores do O Boticário	24
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	30

O IMPACTO DA GESTÃO HUMANIZADA NOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO DO BOTICÁRIO

Asmyne Maria da Silva

Érika Barbosa da Silva

Érica Simone da Silva

Brian Victor Lima da Silva¹

Resumo: A gestão de pessoas deve se pautar em ações estratégicas organizacionais de curto, médio e longo prazo e não apenas nos processos administrativos e burocráticos. Indo desde a cultura organizacional da empresa, dos seus valores, crenças e atitudes até o planejamento estratégico. O objetivo geral do presente trabalho é investigar as práticas adotadas pela rede O Boticário para promoção de uma gestão de pessoas mais humanizada. Os objetivos específicos são Levantar através da literatura as práticas preconizadas para uma gestão humanizada; Identificar as práticas de gestão humanizadas praticadas pela rede O Boticário; Analisar o impacto da adoção das práticas humanizadas de gestão no desempenho dos colaboradores. A metodologia usada foi um estudo de caso da rede O Boticário. O presente estudo mostrou que as práticas adotadas pela rede visam uma gestão humanizada dos recursos humanos. A partir de ações voltadas para o bem-estar físico, mental e social dos seus colaboradores

Palavras-chaves: “gestão humanizada”; “gestão”; “gestão de pessoas”; “rede”

1. INTRODUÇÃO

O movimento do Taylorismo-Fordismo foi um importante marco na história da administração, que reverberou na estruturação das atividades produtivas das fábricas, servindo também como orientador para a forma de gerir pessoas. Outra referência de grande influência na época foi o modelo proposto pela Organização Racional do Trabalho, que norteou a estruturação das empresas e com isso trouxe princípios para a gestão das pessoas. De início, os treinamentos eram mecânicos e voltados para execução de tarefas até surgir o movimento humanista, que defendia que deveria

¹ Professor da faculdade UNIBRA e Mestre em Gestão e Desenvolvimento pela Faculdade de Ciências da Administração da Universidade de Pernambuco.

haver realização pessoal no trabalho (DALLA VECHIA, ZANNATA, GRZYBOYSKI, 2015).

O pensador que desenvolveu a teoria foi o Chanlat em (1996) instituindo algumas concepções a respeito de, remuneração, benefícios, relacionamentos com chefia e colegas de trabalho e satisfação em diversos setores. Respeitando a subjetividade humana investindo em tecnologias para otimizar o trabalho e programas que facilitem o trabalho burocrático. Surge então o modelo japonês que passa a racionalizar esses processos de trabalho transferindo a responsabilidade pelos resultados ao grupo retirando essa obrigação do indivíduo isolado tornando necessário uma reestruturação do trabalho (DALLA VECHIA, ZANNATA, GRZYBOYSKI, 2015).

Dentro dessa lógica de entender o trabalhador como um agente transformador e potencializador, a nomenclatura recursos humanos passa a se chamar gestão de pessoas. Passando a ter como competência a definição de princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão, comportamento e desempenho profissional se tornando uma vantagem competitiva uma maior capacitação nessa área. Passando a ser um setor responsável pelo avanço organizacional (SOARES *et al.*, 2022).

A gestão de pessoas deve se pautar em ações estratégicas organizacionais de curto, médio e longo prazo e não apenas nos processos administrativos e burocráticos. Indo desde a cultura organizacional da empresa, dos seus valores, crenças e atitudes até o planejamento estratégico. Alguns importantes indicadores de avaliação desse processo são: absenteísmo, índices de reclamações trabalhistas, treinamentos e capacitações, saúde e segurança no trabalho e o próprio mercado de trabalho (SOARES *et al.*, 2022).

O que torna esse tema relevante e necessário é justamente a problemática em torno dessa mudança de paradigma. No sentido de que apesar dessa mudança do foco operacional para o foco estratégico já ter sido proposta a algumas décadas sua efetivação ainda é incipiente. É importante que haja um processo de avaliação das empresas para se tomar consciência se a gestão de pessoas voltadas para os funcionários como agente ativos na construção e avanço da empresa está em vigor ou se ainda se mantém uma postura que visa capacitar apenas tecnicamente. Sem se voltar para atender as necessidades da força de trabalho de modo a ter funcionários mais motivados, ativos e resolutivos contribuindo para alavancar a empresa.

Uma vez entendido isso, a questão norteadora do presente estudo gira em torno do impacto da comunicação não violenta na construção do bom clima organizacional. Buscando responder à pergunta a respeito de quais práticas são adotadas pela Rede O Boticário, nosso objetivo geral é investigar as práticas adotadas pela rede O Boticário para promoção de uma gestão de pessoas mais humanizada. Os objetivos específicos são Levantar através da literatura as práticas preconizadas para uma gestão humanizada; Identificar as práticas de gestão humanizadas praticadas pela rede O Boticário; Analisar o impacto da adoção das práticas humanizadas de gestão no desempenho dos colaboradores;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos Estratégicos de Gestão de Pessoas

A gestão por competência parte do pressuposto de que a efetividade da empresa está diretamente relacionada a sua capacidade de articular escolha estratégica com competências perpassando todos os níveis, desde o macro que seria o organizacional até os grupais e o micro que seria o próprio indivíduo. Devendo primeiramente definir seu direcionamento estratégico e depois alinhá-lo com as competências organizacionais incluindo também a cultura e modelo de gestão adotados para que tudo esteja alinhado (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

Essa competência seria nada mais do que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento das atribuições delegadas. Sendo necessário que essas competências venham acrescidas de inovação regenerando seu portfólio de recursos. Para isso é preciso que as competências estejam alinhadas em todos os níveis organizacionais e que haja uma cultura de inovação contínua das práticas e processos a fim de desenvolver capacidades dinâmicas. Que sejam capazes de suportar a necessidade contínua de adaptação frente as mudanças ambientais propiciando uma vantagem competitiva sustentável (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

Essa visão baseada em recursos foca na capacidade interna na qual o sujeito deixa de ser apenas um recurso da empresa e passa a ser um importante fator de

vantagem competitiva. Fazendo a empresa adotar um modelo diferente do tradicional focando no desenvolvimento de competências estratégicas, não só no que tange ao aumento do desempenho, mas de um aprimoramento desse desempenho mediante mais especialização. Assim a capacitação foca no processo de aprendizagem individual e quantificar esses progressos escalonados de competência (VASCONCELOS *et al.*, 2015).

A gestão por competência surge buscando responder às necessidades do setor empresarial como a necessidade de superação da concorrência, que foi respondida com a vantagem competitiva que discutimos. Assim como as exigências por agilidade, diferenciação e inovação contínua e as demandas de aprendizagem e de criação de conhecimento. Por isso o foco principal da gestão estratégica está no desenvolvimento de competências e novas habilidades. O conhecimento seria tido como raro, valioso e principalmente de difícil imitação já que é algo completamente particular de cada indivíduo. Então um dos principais pontos da vantagem competitiva é o capital intelectual (SILVA, 2010).

O capital intelectual consiste em um capital não financeiro, mas que agrega valor, ficando entre o valor de mercado e o valor contábil sendo a soma do capital humano e o capital estrutural. Consistindo em toda capacidade, habilidade, experiência e conhecimento individual dos funcionários de uma organização que será utilizada para execução do seu trabalho. Por sua vez, o capital estrutural é a organização física que dá suporte ao capital humano e que fica na empresa, não é levado pelo funcionário (SILVA, 2010).

Sistematizando esse modelo de gestão pode-se defini-lo como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltado para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Representando um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento organizacional e profissional na direção correta. Tendo seu foco nos negócios, mercado e no desenvolvimento profissional permanente e o maior patrimônio da organização a competência dos seus funcionários, alinhando essas competências com as necessidades do mercado (SILVA, 2010).

O modelo de gestão por competência tem respaldo na Visão Baseada em Recursos propostas por Barney (1991) que entende o ambiente interno da organização como um conjunto de recursos a serem articulados em prol da estratégia organizacional. Essa visão baseada em recursos é respaldada em um arsenal de

teóricos que desenvolveram diversos estudos em seus respectivos campos comprovando que quando os recursos internos, incluindo os profissionais, formam uma rede bem gerida isso é capaz de aumentar potencialmente os resultados da empresa (KNAPIK, FERNANDES, SALES, 2020).

A gestão por competência envolve tanto as competências individuais como as organizacionais já que elas trabalham em conjunto. Para efetivação desse modelo as empresas precisam de competências essenciais que consistem na viabilização e integração de tecnologias e habilidades no processo produtivo. No que concerne a qualificação pessoal uma importante discussão surge de que não basta que o funcionário tenha capital intelectual, mas que ele esteja devidamente interessado em utilizá-lo. E então entra o conceito de competência em ação, que seria tudo aquilo que o indivíduo está disposto a oferecer para a organização relativo ao seu trabalho (KNAPIK, FERNANDES, SALES, 2020).

2.2 Instrumentos de Aplicação de Gestão de Pessoas nas Organizações

Quando se discute prática humanizada da gestão de pessoas é preciso se aprofundar primeiramente em quais são as formas de organização que contribuem para que essa prática seja efetivada. Isso se torna mais difícil de mensurar quando se trata de práticas que não possuem nenhum tipo de norma ou definição, cabendo então uma busca atenta dos pressupostos que são identificados na prática se configurando como objeto de atuação e intervenção. Usados também para embasar o discurso e legitimar sua utilização, dimensionando essas práticas e definindo o que se espera alcançar com elas para que os gestores possam ter controle sobre os resultados obtidos (CORTEZ, ZERBINI, VEIGA, 2019).

Para fins de análise desses instrumentos e estratégias usados para a gestão de pessoas nas empresas e por falta de uma padronização iremos trazer alguns instrumentos e estratégias trazidos na literatura. O processo se inicia desde o momento da contratação devendo-se adotar entrevistas de emprego que avaliem toda a conjuntura psicossocial do contratado em busca das habilidades e competências necessárias para assumir a função. Podendo descartar aqueles perfis que contribuíram negativamente na capacidade de resposta às demandas e situações do trabalho. Cabendo a cada empresa desenvolver instrumentos que auxiliem na identificação dos perfis esperados (DA SILVA VAZ *et al.*, 2021).

Existe um instrumento já consolidado voltado para isso que é o Eneagrama que reconhece nove perfis comportamentais por meio da análise das principais diferenças individuais e da identificação de características dominantes. Já é utilizado em milhares de empresas ao redor do mundo com uso intenso e sustentável em 72 delas e vem se consolidando como recurso imprescindível para gestão de pessoas. Ele faz um mapeamento de competências e potencialidades de cada um deles, visando melhor designar as pessoas para os departamentos em que possam exercer maior desempenho profissional de acordo com suas afinidades (DA SILVA VAZ *et al.*, 2021).

2.2.1 Eneagrama

A palavra Eneagrama se origina do grego ennea, que significa “nove”, e grammos, que significa “pontos”. É um diagrama que corresponde a uma figura geométrica em forma de estrela de nove pontas. Cada ponto representa um tipo de perfil de personalidade e eles se conectam possibilitando várias combinações de arranjos e uma enorme diversidade. Uma pessoa, apesar de ser de um determinado tipo e estar localizada em um dado ponto, pode apresentar níveis de desenvolvimento diferentes ao longo da vida que seriam as conexões que o eneagrama faz. Gerando diferenças entre pessoas do mesmo tipo por considerarmos sua história pessoal e seus aprendizados (AMORIM, 2018).

O eneagrama é dividido em três Tríades da Personalidade que são respectivamente a Tríade do Sentimento; a Tríade Mental; Tríade dos Instintos. Essas tríades se subdividem em personalidades. A Tríade do Sentimento está ligado a questões emocionais como identidade e amor próprias e os problemas relacionados a disfunções nesses quesitos. A Tríade Mental ou do Raciocínio que trataria dos indivíduos criativos, que estão constantemente preocupados com o futuro e que necessitam estabelecer estratégias para se sentir confiantes e seus efeitos colaterais é medo e insegurança. A Tríade dos Instintos é um dos três centros de inteligência do Eneagrama. O grupo é reconhecido pela necessidade de controlar coisas e pessoas, sendo, por vezes, agressivos e repressores, e tendo como sentimento implícito a raiva, que surge como reação advinda do instinto de auto restrição (DA SILVA VAZ *et al.*, 2021).

Cada personalidade irá apresentar uma motivação específica dentro das tríades que apresentamos, e essa motivação será gerada pela fixação e vício psicológico orientados pelo ego que se dividem em nove tipos. Todas essas interpretações e classificações vão gerar significados que culminam em uma identificação das personalidades, seu crescimento, pontos de fragilidade e de aperfeiçoamento. Correlacionando-as com suas experiências de vida, possibilitando o aumento da produtividade das instituições, além tornar os ambientes de trabalho menos conflituosos e mais eficientes (AMORIM, 2018).

A utilização do Eneagrama como ferramenta de trabalho da área de Recursos Humanos das empresas, além de gerar um autoconhecimento a cada trabalhador, permite que sejam encontrados caminhos para constituir, estabelecer práticas e qualificar as relações interpessoais da equipe de trabalho. O Eneagrama conta com validação científica e acadêmica, integrando o mundo dos negócios como peça fundamental à gestão do capital humano, mudando a lógica de gerenciamento ultrapassada que acreditava que os indivíduos apenas eram parte do processo e, dessa forma, não eram relevantes, mas sim substituíveis (AMORIM, 2018).

2.3 Aplicação desses instrumentos nas empresas

As políticas da gestão de pessoas são constituídas por programas, processos e técnicas ou instrumentos que vão efetivar e modelar as estratégias. Enquanto as práticas de recursos humanos se ocuparia da operacionalização dessas ações, dos processos e das técnicas das políticas em suas práticas, denominadas de práticas de alto desempenho. Essa relação entre práticas de recursos humanos de alto desempenho no comprometimento do funcionário vão moldar o comportamento inovador dos serviços (DA CÂMARA, 2021).

Os funcionários modificaram seu comportamento relacionado ao trabalho melhorando os resultados da empresa. Para isso vamos discutir algumas empresas que adotaram a gestão de pessoas e fizeram essa relação com recursos humanos aplicando seus próprios instrumentos de intervenção e mobilização. Avaliando como elas fizeram isso e quais resultados elas obtiveram.

2.3.1 Experiência com gestão de pessoas no setor da hotelaria

Assim como são desenvolvidos instrumentos e estratégias para a aplicação da gestão de pessoas são realizadas análises a fim de identificar se os objetivos estão sendo alcançados. Para poder identificar pontos de fragilidade que precisam ser corrigidos e definir quais práticas estão dando melhores resultados para que elas possam ser cada vez mais replicáveis. No ramo da hotelaria se avalia os resultados mediante a satisfação e fidelização dos clientes que é o que garante sua vantagem competitiva, um dos objetivos da gestão de pessoas. A gestão dos recursos humanos também é avaliada porque ela irá refletir diretamente no atendimento prestado e conseqüentemente na satisfação do cliente (DA CÂMARA, 2021).

Os critérios avaliados mediante a resposta de perguntas são se o hotel oferece oportunidade de carreira para seus funcionários, bem como o nível de satisfação dos mesmos, sua segurança, nível de capacitação, se houve treinamento. Se há esquemas de recompensa, e benefícios, se todos os funcionários têm direito a participação nas reuniões, se há uma escuta ativa das questões levantadas, se soluções criativas são apresentadas, se existe uma busca por parte do hotel em procurar atender melhor seus hóspedes. Os gestores reconhecem o bom trabalho feito, eles movimentam a equipe, tratam de forma igualitária e respeitosa todos os seus funcionários, quando um bom trabalho é realizado existe reconhecimento (DA CÂMARA, 2021).

As avaliações englobam os diversos atores envolvidos, desde os funcionários, gestores e hóspedes, partindo de uma perspectiva transversal que distribui as responsabilidades. Incluindo também a inovação como importante em todos esses processos. A coleta da satisfação dos hóspedes é feita de forma online mediante a avaliação deixada no site Tripadvisor que é um site reconhecido nacionalmente e amplamente utilizado que serve como vitrine para os clientes escolherem seus hotéis (DA CÂMARA, 2021).

2.3.2 Experiência com gestão de pessoas no setor industrial

Uma estratégia adotada por uma empresa do setor industrial do ramo alimentício para obter o retorno esperado com a gestão de pessoas foi a aplicação de *Design Thinking* que consiste em um método prático, criativo e colaborativo usado para desenvolver algum tipo de ação dentro da empresa. Sendo uma abordagem que primeiro faz uma coleta de dados sobre as necessidades, capacidades e modos de comportamento das pessoas sejam elas funcionários ou clientes e depois criar uma estratégia para atender esses três quesitos. Tem um forte caráter motivacional e pode ser adotado conjuntamente com o Eneagrama demonstrando que essas ferramentas estão sempre interligadas e todas usualmente são usadas para gestão de pessoas (DOS SANTOS, GONÇALVES, VARELA, 2020).

Ela também foca no desenvolvimento humano e é muito utilizada para cargos de liderança. Na empresa analisada se utilizava apenas um treinamento técnico para qualificação dos seus funcionários passando a incluir *Design Thinking*. Esse treinamento foi feito mediante grupos focais para que houvesse um padrão de qualidade. Os resultados que eles identificaram foi uma redução significativa no absenteísmo que seria essa ausência no processo de trabalho assim como o turnover que seria a taxa de abandono dos funcionários da empresa em um período de tempo. Sendo esses importantes indicadores de cultura da empresa (DOS SANTOS, GONÇALVES, VARELA, 2020).

3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso da rede O Boticário. O estudo de caso se constitui em uma metodologia de pesquisa voltada para a investigação de uma situação ou fenômeno dentro do contexto em que está inserido. Gerando um maior aprofundamento no tema, assim como produzindo informações sobre a aplicabilidade prática de teorias e conceitos sendo um método importantíssimo para entender o funcionamento das organizações bem como para a produção de conhecimento (LUKOSEVICIUS, MARCHISOTTI, SOARES, 2017).

Os estudos de caso se dividem em desenho do estudo de caso; condução do estudo de caso; análise das evidências do estudo de caso; escrita do estudo de caso.

Sendo a parte do desenho do estudo de caso a primeira etapa em que se define a pergunta da pesquisa e seu objeto de análise para que sirva como guia para orientar a coleta de dados. Em seguida passamos para a condução do estudo de caso no qual se elenca quais fontes de evidências serão usadas para a coleta de informações chaves e quais critérios serão adotados para filtrar e classificar esses dados (LUKOSEVICIUS, MARCHISOTTI, SOARES, 2017).

Para o processo de coleta de dados e posterior análise da gestão humanizada na rede iremos fazer uma análise documental. Utilizando os documentos oficiais disponíveis no próprio site da rede O´Boticário sendo eles o Relatório de Impacto de 2020, Código de Conduta (2016) e o documento do Desempenho Social da Rede (2017) que trazem elementos importantes para nossa discussão.

Uma vez em posse dos dados, passamos para análise das evidências do estudo dando um encadeamento lógico das evidências assim como se interpretar o que elas significam. Então a primeira etapa seria um condensamento dessas informações, seguido de uma exibição e categorização para realização na análise terminando com verificação dos resultados e conclusão. Para então dar início a escrita do estudo de caso (LUKOSEVICIUS, MARCHISOTTI, SOARES, 2017).

Uma vez em posse desses dados, iremos utilizar a análise de Conteúdo de Bardan que preconiza que sejam criados eixos temáticos para agrupar os resultados e discutimos, Nossos eixos serão, A gestão da O´Boticário; A propósito da prática de Gestão Humanizada; Sobre o impacto das ações de gestão humanizada nos colaboradores do O Boticário. Dentro desses tópicos elencamos as diretrizes de gestão da empresa, destacamos as que tratavam da gestão de pessoas, e discutimos se essas práticas estavam de acordo com práticas humanizadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A gestão no O Boticário

Quanto à organização, destacada neste estudo, observa-se a compreensão de que os recursos humanos diferem de outros ativos organizacionais como capital financeiro e recursos tecnológicos, dessa forma acrescenta-se valor ao pensamento, sentimento e condições de trabalho do indivíduo. Influenciando, dessa forma, o seu comportamento e o seu processo de trabalho (SOUSA, 2020).

A gestão da rede O´Boticário é pautada na geração de valor compartilhado e segue os Princípios Básicos de Governança Corporativa, de Transparência, Equidade, Accountability e Responsabilidade Corporativa. Tomando como base o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Se comprometendo com melhores práticas indo além dos requisitos legais para empresas de capital fechado, contando com um Conselho Consultivo, do qual também participam membros independentes (O BOTICÁRIO, 2020).

O Grupo conta com um Conselho Consultivo, composto por nove membros, dos quais seis são independentes. Três mulheres integram essa instância. São sete comitês, que reúnem conselheiros e executivos do Grupo e assessoram o Conselho em temas específicos: Canais e Varejo; Consumer; Tecnologia e Digital; ISP (Investimento Social Privado); Pessoas; Riscos e Auditoria – que inclui em sua estrutura o Comitê de Conduta –; e Sustentabilidade e Diversidade. Este último, formado pelo presidente e o vice-presidente do Conselho, o CEO da empresa, o vice-presidente de Pessoas e o diretor de Assuntos Internacionais, define e monitora a estratégia de integração transversal dos aspectos ambientais, sociais e de governança no modelo de negócio do Grupo. A esfera executiva é formada por um CEO e sete vice-presidentes: B2B; Consumer; B2C; Tecnologia; Estratégia e Finanças; Operações; e Transformação e DHO (O BOTICÁRIO, 2020).

Percebe-se que a forma de organização da rede O´Boticário busca atender às novas necessidades do mundo da globalização e era de informação, os clientes estão cada vez mais exigentes gerando um aumento de competitividade das organizações em desenvolver e reter melhores colaboradores, com a finalidade da empresa se diferenciar no mercado. As informações da empresa estão disponíveis de forma transparente no site, existem documentos que constantemente são atualizados como é o caso do citado acima que descreve a gestão da empresa, denominado Relatório

de Impacto 2020. As informações são dispostas de forma dinâmica sem ser um documento massante e que acaba dificultando a compreensão. As questões sociais estão em destaque como o caso de quantas mulheres ocupam o cargo no conselho executivo (ROCHA, 2017; O´BOTICÁRIO, 2020).

Demonstrando esse olhar para desafio que se coloca entre as organizações de gerir pessoas de maneira estratégica, incorporando a ideia do planejamento estratégico de pessoas e alinhando-o com o processo de planejamento estratégico da organização. Através disso, faz-se necessário trabalhadores mais organizados e preparados, com habilidade para enfrentar os desafios empresariais, e empresas dispostas a oferecer condições ao desenvolvimento dessas habilidades e competências a fim de alavancar a empresa. Ainda nesse cenário, observa-se que a gestão empresarial voltada para as pessoas, também visa satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização como um todo (SOTTORIVA, WACHOWICZ, 2019).

Dessa forma a rede O´Boticário foca justamente nesse novo modelo gerencial focado nos recursos humanos que são incorporados como meios de obter vantagens competitivas. Um modelo em que o trabalhador não atua como insumo e recurso, e sim como ator, no qual sua participação, contribuição, talentos, intelectos e conhecimento são agregados de valores e contribuem para a organização (MORAES, 2015).

4.2 A propósito da prática da gestão humanizada

Outro documento que descreve as práticas adotadas pela rede e dentre elas estão princípios que respaldam a gestão humanizada é o Código de Conduta (2016) que entende que a sociedade é regida por diversos princípios que orientam condutas individuais e coletivas. O mesmo acontece com as empresas, que definem diretrizes e compartilham-nas com colaboradores e públicos de relacionamento, fornecedores, consumidores, parceiros e sociedade. A partir dos valores do Grupo Boticário, foram definidas diretrizes que devem ser observadas por todos os colaboradores e públicos de relacionamento, de forma transparente, respeitosa e coerente. São elas os valores da empresa, o primeiro é a missão demonstrada na **Figura 1**.

1. Missão

Figura 1 - Valores da Empresa



Fonte: Código de Conduta. 2016

2. Compromisso e adesão a movimentos

A gestão do Grupo Boticário é orientada pelo respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente. Essa filosofia compõe a essência do Grupo Boticário e se reflete na adesão a compromissos e movimentos globais e nacionais, tais como:

3. O código de conduta

Se aplica a todos os colaboradores das empresas do Grupo Boticário alocados no Brasil e no exterior, acionistas, membros do Conselho de Administração, e a todos que se comprometem formalmente com o cumprimento e a observância deste Código de Conduta. O Grupo Boticário espera que os comportamentos manifestados pelos parceiros, fornecedores e prestadores de serviços em momento algum contrariem, sob qualquer forma, as diretrizes deste Código de Conduta, especialmente quando estiverem nas dependências do Grupo Boticário, se relacionando com os colaboradores do Grupo Boticário ou, ainda, atuando em nome do Grupo Boticário.

4. Responsabilidade

Um bom ambiente de trabalho depende do compromisso de cada um em assumir a responsabilidade de fazer o que é ético e correto. Os gestores do Grupo Boticário devem atuar como referência no cumprimento do Código de Conduta e aplicar tratativas diárias com respaldo nas diretrizes deste Código. Além disso, é de responsabilidade dos gestores comunicar, disseminar e cobrar efetivamente de suas equipes a observância das normas e diretrizes internas do Grupo Boticário.

5. Não retaliação

É compromisso de todos manter no Grupo Boticário um ambiente de trabalho em que haja liberdade para esclarecimento de dúvidas, registro de preocupações e percepções de irregularidades de forma ampla. Retaliações de qualquer ordem não são toleradas.

6. Cooperação e confidencialidade

Após as 6 diretrizes que conduzem a atuação da rede Boticário temos as normativas que regulamentam o próprio Código de Conduta que servem para nortear as ações mais específicas. E orientar toda a rede garantindo uma gestão padronizada que mantenha a qualidade entre os franqueados. Para responder nossos objetivos iremos destacar as diretrizes mais voltadas para promover a gestão humanizada e discutir o que está sendo aplicado com o que é preconizado (Quadro 1).

Quadro 1 – Código de Conduta e Diretrizes Gerais. 2010

	DIRETRIZES	O QUE ELAS PRECONIZAM
01	Relacionamento com os colaboradores	Valorizar as pessoas e as relações

02	Direitos Humanos no Trabalho	respeito à liberdade individual e o tratamento digno com seus colaboradores e parceiros.
03	Relacionamento Interno	No convívio entre as equipes de trabalho, os gestores são orientados a incentivar o desenvolvimento profissional de todos os níveis hierárquicos visando a excelência das atividades e a clareza de objetivos
04	Abuso de Poder	Comportamentos abusivos que possam ser interpretados como assédio moral, assédio sexual ou qualquer abuso de poder, não são tolerados.
05	Proteção e uso do patrimônio e dos recursos físicos do grupo o boticário	É responsabilidade de todos o zelo na utilização dos ativos do Grupo Boticário, cuidando para que não ocorram depreciação ou mau uso dos bens
06	Venda de Produtos na dependência da empresa	A venda de produtos nas dependências do Grupo Boticário é permitida desde que não prejudique o bom andamento do trabalho, que os produtos não tenham procedência irregular e/ou que não conflitem com os negócios, interesses e setores de atuação
07	Uso de Ferramentas tecnológicas	É expressamente vedado o uso do e-mail corporativo em desconformidade com a Política de Segurança da Informação.
08	Comportamento e vestuário	Saber escolher as peças corretamente inspira profissionalismo e respeito aos colegas, gestores e parceiros.
09	Saúde e segurança no trabalho	A saúde, a qualidade de vida e a segurança de todos os colaboradores e parceiros. Dessa forma, é obrigatório o zelo com os processos e procedimentos de segurança. Solicita-se atenção ao uso de uniformes e equipamentos de segurança (EPI) necessários às atividades cotidianas

10	Relacionamento afetivo entre os colaboradores e parentesco	No ambiente de trabalho, os relacionamentos profissionais podem coexistir com os afetivos. Entretanto, as questões íntimas e particulares não devem interferir na rotina de trabalho, sejam elas discussões ou demonstrações públicas de afeto
11	Conflito de interesses	Os colaboradores não podem utilizar seu vínculo com o Grupo Boticário para obter vantagens indevidas para si ou favorecer indevidamente outros negócios/pessoas.
12	Propriedade intelectual	Todas as marcas, inovações, aperfeiçoamentos, processos ou produtos, projetos ou modelos, técnicas, segredos comerciais, logotipos, design, diagramas, informações financeiras, comerciais ou de mercado, ideias, know-how, formulações, processos de negócios, pesquisas ou qualquer outra atividade de cunho não material que forem desenvolvidos para o Grupo Boticário, seja por seus colaboradores ou terceiros por ele contratados, são de exclusiva propriedade do Grupo Boticário e deverão ser protegidos
13	Postura perante a mídia, imprensa e apresentação em público	Não forneça informações sobre o grupo boticário caso seja contatado jornalistas ou profissionais de imprensa. Nenhum colaborador está autorizado a transmiti-las sem prévia autorização da área de comunicação de sua unidade de negócio ou da comunicação corporativa.
14	Informações privilegiadas e interações sociais	Essas informações devem permanecer confidenciais, não podendo ser divulgadas sob qualquer pretexto e nem utilizadas para o colaborador obter qualquer tipo de vantagem ou favorecimento pessoal, mesmo que o colaborador deixe de trabalhar no Grupo Boticário.
15	Informações contábeis	As informações contábeis do Grupo Boticário atendem aos requisitos legais e das melhores práticas, incluindo a contratação de auditorias externas bem-conceituadas para garantir a idoneidade de seus controles internos.

16	Apropriação de bens	O Grupo Boticário não tolera a apropriação indevida de seus bens ou dos bens de qualquer pessoa. Em campanhas, eventos, demonstrações e similares, o acervo que compõe os ambientes não pode ser apropriado. A mesma orientação se aplica aos produtos em fase de desenvolvimento ou até aos que estão em fase de testes.
17	Brindes, presentes, convites e hospitalidade	O Grupo Boticário não proíbe que seus colaboradores recebam brindes e presentes, desde que seja ocasional e que o valor esteja limitado a R\$ 400,00 (quatrocentos reais)
18	Participação política em entidades de classe e afins	O Grupo Boticário respeita a pluralidade política e acredita que o debate político é saudável na medida em que promove a democracia e a diversidade de ideias.
19	Venda de produtos para colaboradores	Os produtos comercializados pelo Grupo Boticário podem ser adquiridos na Associação Grupo Boticário pelos colaboradores associados, sendo proibida a compra destes produtos para revenda com obtenção de lucro.
20	Jeito de conduzir o negócio	Deve-se sempre buscar a correta execução de procedimentos e precisão com os apontamentos e informações oferecidas no contexto do trabalho. Dos colaboradores em posição de liderança, demanda-se a igualdade de tratamento para com os liderados, o incentivo ao desenvolvimento e o compartilhamento de ideias, bem como a responsabilidade sobre os resultados produzidos sob sua supervisão
21	Nós e os parceiros comerciais	O relacionamento do Grupo Boticário com os parceiros comerciais ultrapassa o conceito básico das relações comerciais e é baseado em expectativas concretas identificadas junto a eles. Essa relação é norteadada por respeito, profissionalismo, participação e transparência.
22	Nos é os fornecedores	A seleção desses parceiros é rigorosa, não havendo qualquer tipo de favorecimento, e é baseada na melhor relação custo-benefício para o Grupo Boticário, seus clientes e consumidores. Todo e qualquer tipo de negociação para contratação de um profissional das empresas com as quais o Grupo Boticário tem relações

		comerciais deve ocorrer por meio de diálogo sustentado em confiança e transparência.
23	Nós e as categorias de classe	O Grupo Boticário respeita a livre associação, reconhece as entidades sindicais pertinentes como representantes legais dos colaboradores e busca o diálogo constante sobre os temas de natureza trabalhista ou sindical.
24	Nós e os consumidores	Os investimentos do Grupo Boticário, aliados à paixão de seus colaboradores, permitem criar e produzir produtos inovadores e de alta qualidade, focados em deixar a vida mais bela em suas cores.
25	Nós e os órgãos governamentais	Atende a todas as leis vigentes no Brasil e nos países onde atua e apoia o diálogo aberto e construtivo que possa promover melhorias no âmbito governamental.
26	Nós e os concorrentes	O Grupo Boticário respeita as demais empresas que atuam no mercado de cosméticos e produtos de beleza e assegura uma concorrência saudável, isenta de espionagem ou outras práticas que não estejam associadas a métodos leais e legais.
27	Nós e os concorrentes	Desde 2010, o Grupo Boticário passou a divulgar de forma detalhada e transparente o resultado de suas iniciativas por meio do Relatório de Sustentabilidade, desenvolvido de acordo com as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI).

Fonte: Elaboração Própria. 2022

Na gestão humanizada, o foco é o colaborador, concretizando suas necessidades biopsicossociais, gerando uma motivação e por consequência, gera-se um impacto positivo para a organização, dessa forma há um destaque para a 1ª diretriz, onde há um reforço da valorização do colaborador para a empresa.

Segundo Chiavenato (2002), a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho. Além disso, ela é um fator mais

passível de modificação quando comparado a traços de personalidade, aptidões e habilidades. No atual cenário, para obter-se diferencial reconhecido pelos clientes, necessita-se de colaboradores motivados, e essa motivação define-se como uma força, estímulo ou impulso que leva o indivíduo a agir de determinada forma, ou dá origem a determinado comportamento (CUNHA, 2014).

No âmbito organizacional, a motivação está relacionada à influência dos gestores nos indivíduos, através da vontade de desenvolver esforços para atingir objetivos organizacionais comuns.

Quanto ao desenvolvimento dos colaboradores, segundo o relatório de impacto da empresa em questão do ano de 2020, dispõe de ações de capacitação, valorização e oportunidades de crescimento e mobilidade interna, atenção à saúde e à segurança e fomento a um ambiente diverso e inclusivo. A empresa diversas ações que vão além da capacitação, mas que são impulsionadoras de motivação e aproximam o colaborador na empresa, como horário flexível, trabalho em home office, oferta de creche, ajuda de custo com despesas com educação, nutrição, contratação de babás e pacote especial voltado a pais com crianças com necessidades especiais, licença-maternidade de 180 dias e licença-paternidade de 120 dias, além de seguro de vida, plano de assistência médica e odontológica, auxílio de medicamentos, plano privado de aposentadoria entre outros. Dessa forma, corrobora-se com a diretriz elencada quanto à saúde e segurança dos seus colaboradores.

Segundo Lima (2017), traz algumas práticas de humanização para atingirem objetivos, como o desenvolvimento de relações cordiais na equipe que possibilita um ambiente agradável e saudável; promoção de espaços de comunicação, onde os trabalhadores se sintam confortáveis em expor as suas percepções, expectativas (positivas e negativas) quanto aos líderes, ordens entre outros; ajudar colaboradores a melhorarem através de feedback e ações de capacitação e treinamento. Essas medidas tendem a diminuir a rotatividade, o absenteísmo e afastamento, aumentando o envolvimento dos trabalhadores e sua motivação.

Observa-se que enquanto as diretrizes 1^a, 2^a, 3^a e 20^a, a empresa traça estratégias com o foco em seus trabalhadores, enquanto ainda traz resquícios da teoria de administração clássica, no qual o foco é a gestão previsional, em atitudes como a hierarquização e questões disciplinares em algumas áreas, como destacado nas diretrizes 4^a e 8^a. No entanto, a empresa destaca a valorização do seu colaborador.

A empresa também dispõe de uma estratégia de gestão transparente, no qual a transparência aproxima os indivíduos, sejam clientes, fornecedores ou colaboradores da organização, criando um sentimento de pertencimento e identificação. Verifica-se que a transparência é essencial para manter os funcionários comprometidos, pois estes, ao receberem mais informações sobre o rumo da empresa e de seus objetivos, tendem a se identificar e a se esforçar mais para contribuir para sua consecução (RODRIGUES, 2017).

Logo, quanto a todas as diretrizes citadas anteriormente, a gestão transparente da empresa deixa claro quais são as expectativas da empresa frente a suas relações, tanto de colaboradores, como fornecedores, parceiros comerciais e consumidores, assim como, reforça a valorização do colaborador, utilizando-se das estratégias de gestão humanizada de pessoas.

4.3 Sobre o impacto das ações de gestão humanizada nos colaboradores do O Boticário

O documento disponível no site que trazia questões mais voltadas para os impactos da gestão humanizada nos colaboradores da rede foi o documento do Desempenho Social da Rede (2017). Ele traz a relação entre as ações desenvolvidas para uma gestão humanizada de pessoas conjuntamente com os dados levantados sobre a efetivação dessas ações. Que é o que iremos considerar para o presente trabalho como impacto das ações. O principal ponto de interseção das ações é a diversidade, considerando questões de gênero, de sexualidade, envelhecimento e construção familiar. Questões que extrapolam o ambiente profissional, mas que não deixam de ser impactadas por ele.

A primeira ação desenvolvida pelo grupo foi elencar pontos focais para promover a diversidade nas equipes. Essa representatividade é promovida tanto nas campanhas como no ambiente interno da empresa. Para entender como lidar com contextos singulares e atender os mais variados públicos, foi investido em 2018 em treinamentos e capacitações de colaboradores de todos os segmentos do Grupo. O total de horas dedicadas a treinamento cresceu aproximadamente 30%. Entre as categorias, a equipe operacional foi a que apresentou o maior aumento: seu total de tempo dedicado ao aprendizado praticamente triplicou. Além dos programas já

existentes, aprimoramos o desenvolvimento dos futuros líderes, o programa de estágio e o de jovens aprendizes.

Existem competências mediante as quais os gestores são avaliados uma vez que ocupam cargos de gerenciamento de processos e tem influência diretamente também no gerenciamento dos colaboradores. A competência diversidade é avaliada por ser o maior desafio dentro da gestão de pessoas, fazer com que diversos grupos trabalhem juntos e em harmonia. Para isso são desenvolvidos e aplicados workshops presenciais para toda a alta liderança e para as áreas estratégicas da empresa, incluindo a multiplicação a partir de consultores externos, com atuação em diversidade reconhecida pelo mercado, como também por meio de multiplicadores internos.

Em complemento à atuação presencial é elaborado um treinamento obrigatório para identificação e correção de vieses inconscientes, destinado a 100% da companhia. Com versões específicas para colaboradores, gestores e forças de vendas sendo destacado a importância do respeito, da acolhida e da equidade para todos os perfis, incluindo mulheres, negros, pessoas com deficiência e com diferentes idades, fenótipos, religiões, orientações sexuais e de gênero. Dados de 2018 apontam que a adesão está em cerca de 65% dos colaboradores concluintes. O objetivo é minimizar tomada de decisão baseada em estereótipos e promover um ambiente mais justo.

Além do gênero é monitorado também a demografia, performance e dados de carreira de profissionais negros, sêniores e deficientes, em diferentes estruturas, áreas de negócio, marcas ou mesmo sites do Grupo Boticário. Estava previsto para 2019 a ampliação desse monitoramento com a inclusão do público LGBTQI+, mas ainda não havia dados sobre sua aplicação.

A promoção da representatividade é feita dentro e fora da empresa por meio de treinamentos e ações internas afirmativas nos temas de equidade de gênero, acessibilidade, inclusão étnicoracial, orientação sexual e acessibilidade. É avaliado também o tema na pesquisa de engajamento, estabelecemos metas de compras com fornecedores que observam a diversidade em suas políticas e organizamos uma avaliação dos fornecedores sobre o tema.

A avaliação é feita também de forma externa para garantir a imparcialidade sendo realizadas pesquisas externas sobre o tema. Além de firmar parcerias com organizações focadas na promoção da diversidade, como a consultoria Empodera, para o recrutamento dos públicos de diversidade na empresa. O resultado dessas ações foi o reconhecimento como a Melhor Empresa de Bens de Consumo pelo Guia Exame de Diversidade, pelas práticas desempenhadas e, principalmente, pela maneira como sempre conduzimos esse tema ao longo de nossa história. Avaliadas pelo Instituto Ethos, referência em responsabilidade socioambiental, as empresas são posicionadas no ranking quanto às melhores práticas em inclusão e desenvolvimento de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBTI+.

Desde 2014, o Grupo Boticário acompanha regularmente indicadores de gênero e, em 2017, passou a acompanhar todos os indicadores de diversidade. O objetivo é autoavaliar o desempenho de todas as suas iniciativas para promoção da diversidade e, assim, identificar sempre oportunidades de aprimoramento e uma melhor representatividade de sua força de trabalho. A partir de 2013, o trabalho em torno do empoderamento de mulheres se intensificou, passamos a desenvolver uma série de estratégias internas, criando projetos para melhorar neste campo. Sendo esse o indicador que apresenta melhores resultados. Entre os colaboradores do grupo, quase 60% são mulheres, conforme as informações.

Outra estratégia é criar tecnologias para ajudar a montar equipes plurais. Esses indicadores são monitorados desde 2015. Foi desenvolvido uma ferramenta de business intelligence, que permite fazer o levantamento desses dados por períodos, áreas de negócio, sites, e considerando diretorias, gerências e grupos de cargos. Além disso, a ferramenta permite o cruzamento dessas análises com performance e prontidão para sucessão, entre outros recortes.

Trata-se de um sistema desenvolvido internamente e customizado para a liderança e para a área de diversidade. O mecanismo ajuda a identificar comportamentos padrão e, por meio dos algoritmos, localizar as distorções. O monitoramento dos indicadores permite avaliar situações potenciais, mitigar algum risco e priorizar recursos. A ferramenta hoje possibilita trabalhar com diferentes recortes a serem analisados e cruzar os dados ou focar em times específicos. Para 2019 foi idealizado um projeto piloto de contratações para o varejo baseado nestes

dados, para ampliar a diversidade em nossa força de vendas, mas não existem dados disponíveis.

Em 2018, o total de horas de treinamento no Grupo Boticário cresceu em quase 30%. A categoria operacional foi a que apresentou o maior aumento: o total de horas praticamente triplicou. Na relação de média de horas de treinamento por empregado, também houve uma curva crescente. O índice subiu mais de 15%, passando de 25,4 horas por empregado para 29,4. Além dos nossos programas já existentes, foi aprimorado o desenvolvimento dos futuros líderes, o programa de estágio e o de jovens aprendizes.

Desde 2013, o Grupo Boticário conta com um plano de desenvolvimento de pré-aposentadoria que contribui para que os colaboradores elegíveis recebam a preparação necessária para o planejamento da nova fase pós-aposentadoria. Além, de formar times plurais e investir em fábricas, CDs e escritórios mais acessíveis, em nosso programa Inclusão na Real, também se investe em interação entre todas as pessoas, com deficiência ou não, visando ter um ambiente de trabalho mais inclusivo.

Os futuras mães e pais que atuam na empresa têm acesso a uma preparação completa para a chegada no novo membro da família, no projeto A família cresceu, parte do programa de saúde Vida em Equilíbrio. O projeto é voltado para colaboradores, seus respectivos companheiros/as, e gestantes das empresas terceiras que atuam dentro de nossas sedes. Todas as configurações familiares são contempladas, incluindo mães e pais biológicos, de adoção, em união hétero ou homoafetiva e aqueles que não têm união declarada. Os futuros papais e mamães recebem a mesma preparação e conteúdo, fator que equilibra os conhecimentos e nivela as responsabilidades entre gêneros. O objetivo é estimular a troca de experiências e oferecer orientações relevantes de especialistas de saúde sobre a gestação e o desenvolvimento da criança.

A legislação prevê até cinco dias de licença paternidade, mas os colaboradores homens, futuros pais que participam do programa, ganham 20 dias para estar ao lado de sua família. E as futuras "mamães-colaboradoras" têm direito a 6 meses junto de seus filhos.

Para garantir que diversos públicos de relacionamento da empresa tenham sua voz constantemente ouvida, o Grupo Boticário estabelece uma série de ferramentas de escuta, comunicação e engajamento. Em 2018, a estratégia da equipe de comunicação com públicos de interesse, sobretudo no trato de temas sensíveis, foi pautada por ações que, além de trazer impacto positivo e proteger a marca do Grupo, estivessem alinhadas com a estratégia comercial das unidades de negócio. Ferramentas como Centro de Relacionamento com o Consumidor (CRC), o Centro de Relacionamento com Franqueado (CRF) e o Canal de Ouvidoria funcionam como mecanismos para receber feedbacks e queixas desses públicos.

Uma das principais formas de conhecer a opinião dos colaboradores e do público externo sobre a atuação do Grupo Boticário é a Pesquisa de Reputação, realizada anualmente. Em 2018, uma nova pesquisa foi aplicada e a reputação geral do Grupo Boticário foi pontuada em 9,1 de 10 pontos possíveis. A reputação de sustentabilidade teve 8,8 pontos.

Neste processo de avaliação de reputação é feita uma comparação de desempenho com outras empresas, por público. Além de observar a variação de indicadores em relação aos anos anteriores e quantificar os KPIs (ponderação do peso dos públicos e importância dos indicadores) de reputação que estão sendo monitorados, a pesquisa é essencial para apurarmos outra métrica importante, o desempenho consolidado, que permite identificar as maiores associações e a percepção dos públicos em relação aos direcionadores de reputação.

É possível identificar que diversas ferramentas de avaliação do impacto dessas ações foram desenvolvidas, entretanto não são de domínio público e sim de controle interno da empresa. Mas, o próprio fato dessas ferramentas existirem, de alguns dados delas serem apresentados e as próprias ações próprias voltadas para a humanização da gestão de pessoas. Já atuam com um importante indicador de que a rede O´boticário guia suas ações voltadas nesse sentido. O que pode justificar a vantagem competitiva e a crescente expansão e consolidação no mercado.

As informações contábeis do Grupo Boticário atendem aos requisitos legais e das melhores práticas. Isso garante a gestão sustentável que torna o Grupo Boticário um exemplo de administração. A empresa contrata auditorias externas para garantir a idoneidade de seus controles internos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo mostrou que as práticas adotadas pela rede visam uma gestão humanizada dos recursos humanos. A partir de ações voltadas para o bem-estar físico, mental e social dos seus colaboradores a partir da flexibilização de horário e local, podendo optar pelo home office em alguns casos; disponibilização de recursos e auxílios, como a oferta de creche, ajuda de custo com despesas com educação, nutrição, contratação de babás e pacote especial voltado a pais com crianças com necessidades especiais; além de ações preconizadas legalmente como a licença-maternidade de 180 dias e licença-paternidade de 120 dias; também oferece seguro de vida, plano de assistência médica e odontológica, auxílio de medicamentos, plano privado de aposentadoria entre outros.

Ressalta-se que, além desses recursos, auxílios, e flexibilidade no processo de trabalho, está o foco no desenvolvimento dos colaboradores, a partir de ações de capacitação e treinamentos. Dessa forma, a valorização do colaborador advinda da gestão humanizada de recursos humanos impacta de forma positiva na organização. Juntamente a essas ações existem ferramentas de controle para acompanhar os resultados e identificar possíveis pontos de melhora e aqueles que ainda demandam uma maior atenção. Apresentando resultados positivos em relação ao clima organizacional criado pelas diretrizes e pelo código de conduta.

Conclui-se com esse estudo que a rede O' Boticário adota ações voltadas para gestão humanizada de pessoas, possuindo documentos próprios e de domínio público que garantem transparência a esse processo e que demonstram que os valores da empresa são voltados para essa questão. A aplicação de instrumentos para avaliar a percepção dos colaboradores sobre essa gestão trouxeram resultados positivos que demonstravam ser uma empresa inclusiva e preocupada com seus colaboradores. E por fim o principal impacto que podemos identificar é o sucesso da empresa, sua consolidação no mercado e seu crescimento constante.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Manoella Manacero. **O Sistema Eneagrama e a comunicação organizacional: a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno**. [Monografia]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Departamento de Comunicação, 2018.

CÂMARA, Samara Maria Aires da. **Gestão de pessoas na hotelaria: as relações entre práticas de recursos humanos, cultura organizacional e satisfação dos hóspedes**. [tese]. Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Elsevier. Rio de Janeiro. 2005.

DALLA VECHIA, Juliana Karine; ZANATTA, Jocias Maier; GRZYBOVSKI, Denize. **Gestão humana de pessoas: uma retrospectiva histórica**. **Salão do Conhecimento**, 2015.

DA SILVA SOUSA, Alan et al. **Treinamento Organizacional: olhar do gestor da empresa O Boticário no município de Itaituba-PA**. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 31110-31124, 2020.

DA SILVA VAZ, Sílvio Henrique et al. **Eneagrama de personalidades no processo de gestão de pessoas**. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 1545-1565, 2021.

DOS SANTOS, Deived Fernando; GONÇALVES, José Correia; VARELA, Abel. **As ferramentas utilizadas pelos recursos humanos em uma indústria de alimentos para o desenvolvimento de pessoas**. **Unifacvest**. 2019.

LIMA, Raquel. **Gestão humanizada reflete na relação entre colaboradores e clientes**. **Revista Melhor RH**. 2017.

LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio; MARCHISOTTI, Gustavo Guimarães; SOARES, Carlos Alberto Pereira. **Framework metodológico para estudos de caso em administração**. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 256 a 276, 2017.

MASLOW, Abraham H. **A theory of Human Motivation**. **Psychological Review**. ed. 1. 1943

MORAES, Adriana Piques de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. **Revista Especialize On-line IPOG**. 9 ed. v. 9, n. 10. ISSN 21795568. 2015.

O BOTICÁRIO, **Relatório de Impacto, 2020**, Grupo O boticario. 2020. Disponível em < https://relatoriogrupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2021/07/RA_IMPACTO_BOTICARIO_12_0707_PORT.pdf>.

O BOTICARIO, **Código de Conduta da Rede**, 2016. Grupo O Boticário. 2016. Disponível em <<https://www.boticarioprev.com.br/wp-content/uploads/2020/07/codigo-de-conduta.pdf>>

O BOTICARIO, **Desempenho Social, 2017**. Grupo O boticario. Disponível em <<https://relatoriogrupo.boticario.com.br/desempenho-social-2/>>. Acessado em: 15 de maio de 2022.

ROCHA, Osvaldo de Matos Ferreira. **A humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações: um estudo de caso**. [Dissertação de mestrado]. Universidade Lusófona do Porto. 2017.

RODRIGUES, Daniele Sacramento. **Uma análise da relação entre transparência organizacional e comprometimento dos funcionários**. [Monografia]. Universidade Federal de Ouro Preto. 2017.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; BAGGIO, Daniel Knebel; BUSSLER, Naiara Radtke Caneppele. Gestão humanizada em tempos de pandemia: impactos e contribuições para o cooperativismo. **Revista Alcance**. v. 8. n. 3. pp 374-391. 2021.

SOARES, Ana Rita Guedes et al. O papel estratégico da gestão de pessoas no atual contexto organizacional. **ANALECTA-Centro Universitário Academia**, v. 7, n. 2, 2022.

SOTTORIVA, Eudis Murilo; WACHOWICZ, Marta Cristina. Gestão humanizada como estratégia competitiva nas empresas. **Anais do Congresso Internacional de Administração**. v. 1. 2019.