

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE
SÃO PAULO**

EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA NO VAREJO

MARIA FERNANDA FRÓES DEL FIORENTINO

SÃO PAULO

2018

MARIA FERNANDA FRÓES DEL FIORENTINO

EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA NO VAREJO

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a competitividade

Linha de pesquisa: Varejo

Orientador: Edgard Elie Roger Barki.

SÃO PAULO

2018

Del Fiorentino, Maria Fernanda Fróes.

Experiência do funcionário : uma análise empírica no varejo / Maria
Fernanda Fróes Del Fiorentino. - 2018.
55 f.

Orientador: Edgard Elie Roger Barki.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São
Paulo.

1. Comércio varejista. 2. Eficiência organizacional. 3. Recursos humanos.
4. Concorrência. I. Barki, Edgard Elie Roger. II. Dissertação (MPGC) - Escola
de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.011.4

MARIA FERNANDA FRÓES DEL FIORENTINO

EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA NO VAREJO

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a competitividade

Linha de pesquisa: Varejo

Orientador: Edgard Elie Roger Barki.

Data da Aprovação

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Edgard Elie Roger Barki (orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Mauricio Gerbaudo Morgado
FGV-EAESP

Profa. Dra. Thelma Rocha Rodrigues
ESPM

Ao Cadu, que ainda não nasceu, mas já enche meu
peito de amor e coragem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores, colegas e amigos da Fundação Getulio Vargas por todo conhecimento compartilhado.

Agradeço à Cosin Consulting por contribuir para a minha formação na mesma intensidade que as universidades pelas quais me formei.

Em 2002, quando passei no vestibular para cursar a graduação nessa mesma escola e na Universidade de São Paulo meu pai me dedicou um ano. Na carta entregue havia muita celebração, um poema de Gonçalves Dias – Canção do Tamoio e um aviso: “nunca pare de estudar, minha filha”. Dessa forma, agradeço sobretudo a meus pais por estarem ao meu lado de forma incondicional nesses dois anos de muitos desafios pessoais e profissionais.

RESUMO

A experiência está no centro das discussões sobre atendimento ao cliente e os funcionários que trabalham no varejo, os vendedores, também ajudam a melhorar ou comprometer a experiência dos clientes já que a satisfação do cliente é formada em todas as interações com a empresa. Dessa forma, a valorização da experiência do funcionário surge como uma forma de aumentar a competitividade do varejista por meio da elevação dos níveis de satisfação e engajamento dos vendedores. O presente trabalho tem o objetivo de investigar e descrever como uma organização varejista pode melhorar a experiência de seus vendedores utilizando a abordagem do design thinking. Por meio da revisão bibliográfica buscou-se identificar, entender e com isso resumir três grandes temas essenciais a esse trabalho, são eles: o varejo e suas características, os modelos de competitividade e os conceitos e princípios da experiência do funcionário. A partir da revisão bibliográfica pudemos identificar uma série de conceitos fundamentais, dentre eles as três dimensões da experiência do funcionário (espaço físico, cultura e tecnologia) e que é crucial envolver o próprio funcionário em projetos colaborativos para redesenhar sua experiência. A escolha do método de pesquisa nos levou a escolha do design thinking como forma de aplicar seus três princípios fundamentais: empatia, colaboração e experimentação (BROWN, 2008). A metodologia consistiu num estudo de caso de uma realidade específica de um grande varejista nacional onde foi possível conduzir uma survey com os funcionários da organização, realizar observação direta do dia a dia desse grupo e por fim, envolver a todos em uma sessão colaborativa de design thinking com grupos multidisciplinares. Durante as sessões foi possível utilizar os resultados da survey, a da etapa de observação direta para identificar as personas que representam esses funcionários: os vendedores e os funcionários administrativos. Vale aqui ressaltar que o foco do presente trabalho é nos vendedores que, conforme sugeriu a revisão bibliográfica, são parte fundamental no aumento da competitividade dos varejistas por estarem sempre em contato com o cliente. Os funcionários administrativos foram representados como forma de evidenciar a importância de avaliar cada grupo considerando suas peculiaridades. Além de identificar as personas, o objetivo das sessões de design thinking foi descrever a jornada de cada grupo de funcionários e construir o mapa da empatia (forma de sintetizar ações, comportamentos, sentimento e emoções). Como resultado, foram levantadas iniciativas para cada um dos dois grupos, representados pelas personas. As iniciativas permearam as três dimensões da experiência do funcionário. Por fim, pudemos observar que ao dividir os funcionários levando em conta as particularidades de cada um, seja pelo local ou pela natureza do trabalho, foi possível propor iniciativas relativamente simples de serem implementadas e com grande potencial de impactar positivamente na experiência dos vendedores. O trabalho sugere ainda uma proposta de continuidade que contempla as etapas aqui descritas bem como recomendações para as próximas etapas.

Palavras chave: varejo, competitividade, experiência, funcionário, design thinking, empatia, colaboração e experimentação.

ABSTRACT

Experience is at the heart of customer service discussions and retail employees, the salespeople, also help to improve or compromise the customer experience since customer satisfaction is conceived by all interactions with the company. In this way, the appreciation of the employee experience emerges as a way to increase the competitiveness of the retailer by raising the levels of satisfaction and engagement of the salespeople. The present work aims to investigate and describe how a retail organization can improve the experience of its salespeople using design thinking approach. Through the bibliographic review, we tried to identify, understand and summarize three major themes essential to this topic: retail and its characteristics, competitiveness models and the concepts and principles of employee experience. From the bibliographic review, we were able to identify several fundamental concepts, among them the three dimensions of the employee's experience (physical space, culture and technology) and the importance to involve the employee himself in collaborative projects to redesign his experience. The choice of the research method led us to choose design thinking as a way to apply its three fundamental principles: empathy, collaboration and experimentation (BROWN, 2008). The methodology consisted of a case study of a specific reality of a large national retailer where it was possible to conduct a survey with the employees of the organization, to carry out direct observation of the daily life of this group and, finally, to involve them all in a collaborative design session with multidisciplinary groups. During the sessions, it was possible to use the results of the survey and of the direct observation stage to identify the personas that represent these employees: salespeople and administrative employees. It is worth mentioning that the focus of the present study is on the salespeople who, as suggested by the bibliographic review, are a fundamental in increasing the competitiveness of retailers because they are always in contact with the customer. The administrative staff were represented to highlight the importance of evaluating each group considering their peculiarities. In addition to identifying the personas, the purpose of design thinking sessions was to describe the journey of each group of employees and to elaborate a empathy map (a way to synthesize actions, behaviors, feelings and emotions). Thus, initiatives were raised for each of the two groups, represented by the people. The initiatives permeated the three dimensions of the employee's experience. Finally, we could observe that by dividing the employees considering the particularities of each one, whether by the place or by the nature of the work, it was possible to propose relatively simple initiatives to be implemented and with great potential to positively impact on the experience of the salespeople. The paper also suggests a continuity proposal that includes the steps described here as well as recommendations for the next steps.

Key words: retail, competitiveness, experience, employee, design thinking, empathy, collaboration and experimentation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos funcionários.....	38
Tabela 2: Resultado da pesquisa “índice de experiência” dos vendedores.....	39
Tabela 3: Resultado da pesquisa “índice de experiência” funcionários administrativos.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Iniciativas priorizadas – vendedores	43
-------------------------------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Jornada do Empregado	23
Figura 2: Características para um bom ambiente de trabalho	26
Figura 3: Características para criação de um bom sistema tecnológico	30
Figura 4: Processo Design Thinking.....	34
Figura 5: Seleção da amostra.....	35
Figura 6: Personas.....	40
Figura 7: Mapa da empatia e jornada das vendedoras	41
Figura 8: Mapa da empatia e jornada dos funcionários administrativos	42
Figura 9- Fases de Implementação	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Sobre o setor de varejo.....	15
2.1.1 Características do modelo varejista.....	15
2.1.2 O Varejo no Brasil	16
2.2 Competitividade	17
2.2.1 Modelos de competitividade.....	18
2.2.2 Competitividade no varejo.....	18
2.2.3 Vantagem competitiva pela percepção do cliente.....	19
2.3 A experiência do funcionário	20
2.3.1 A valorização da experiência.....	20
2.3.2 Princípios da experiência do funcionário	22
2.3.3 As dimensões da experiência do funcionário	24
2.3.3.1 Cultura	24
2.3.3.2 Espaço Físico	25
2.3.3.3 Tecnologia	29
2.4 Conclusões do referencial teórico	32
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 A escolha do método.....	33
3.2 Abordagem metodológica: o design thinking.....	33
3.3 Detalhamento do método	34
3.3.1 Seleção da amostra.....	34
3.3.2 Observação direta.....	35
3.3.3 Survey com funcionários da organização.....	36
3.3.4 Sessões de design thinking	36
4 ANÁLISE	38
4.1 Análise da Survey com funcionários	38
4.2 Análise das sessões de design thinking	40
4.2.1 Resultado da primeira etapa (“O que é?”).....	40
4.2.2 Resultado da segunda etapa (“e se?”)	42
4.2.3 Resultado da terceira etapa (“o que surpreende? ”)	43
4.3 Proposta de continuidade.....	44

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	46
REFERÊNCIAS.....	47
ANEXO 1 - SURVEY ÍNDICE DE EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO.....	51
ANEXO 2 - ROTEIRO DAS SESSÕES DE DESIGN THINKING.....	53

1 INTRODUÇÃO

A competitividade é um dos principais pilares do estudo da administração. Dentre os diversos modelos e abordagens, podemos extrair como ponto central a análise sobre como obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Em gestão empresarial, há diversos modelos históricos de competitividade. Alguns são relativamente estáticos (PORTER, 1985), outros envolvem diversas questões operacionais com o propósito de melhorar a prática dos inúmeros processos realizados em uma empresa (BROWN; DANT, 2008).

Nos últimos anos as empresas têm investido muito em marketing e na melhor forma de melhorar a experiência de seus clientes. Tal prática visa não apenas focar esforços em seus produtos, mas sim em aperfeiçoar a experiência do cliente em relação à empresa, em todas as suas formas de interação com a marca, inclusive naquelas que envolvem seus funcionários, nesse caso, vendedores.

Para Kotler e Armstrong (2003), atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil, uma vez que hoje os clientes possuem à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores. Para criar uma experiência de compra diferenciada, as empresas precisam também focar seus esforços nos seus próprios funcionários, uma vez que eles são um dos principais meios de contato entre cliente e empresa.

O Varejo é um dos setores em que competitividade e o dinamismo se manifestam de forma mais acentuada. No setor de varejo nacional, as empresas são muito semelhantes, sendo importante a utilização de estratégias que as destaque dentre outras empresas do mesmo segmento, trazendo para si a atenção do consumidor e motive seus funcionários a permanecerem na empresa (CRESCITELLI, GUIMARÃES, MILANI, 2006).

Dessa forma, surge a necessidade de se analisar como a prática de *employee experience*, também conhecida como experiência do funcionário, pode ser utilizada para alavancar a competitividade no setor do varejo.

A prática tem sido reconhecida por diversas empresas e o tema tem ganhado relevância. Quando buscamos o termo no LinkedIn (rede social de negócios), o resultado impressiona: mais de quatro milhões de pessoas utilizam o termo no título da posição profissional. Apenas para fins comparativos, o termo recursos humanos aparece no título de cerca de dez milhões de profissionais na mesma rede social.

Assim sendo, o objetivo do presente trabalho consiste em descrever como uma organização varejista pode melhorar a experiência de seus vendedores através da abordagem do *design thinking*.

Para atingir o objetivo proposto o presente trabalho teve início com o levantamento do referencial teórico para construção de um arcabouço sobre a experiência do funcionário no contexto varejista. No referencial teórico foram abordados três grandes temas: o setor varejista e suas características, os conceitos de competitividade e princípios e dimensões da experiência do funcionário. Na seção seguinte, metodologia, apresenta-se o *design thinking* e suas ferramentas utilizadas para conduzir o estudo de caso. Por fim, a penúltima seção é dedicada à análise onde são apresentados os resultados e uma proposta de continuidade.

Ao final desse trabalho são apresentados o questionário utilizado para a pesquisa bem como o roteiro das sessões de design thinking.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sobre o setor de varejo

Parente e Barki (2014) definem varejo como atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Mais relevante do que o local, onde produtos e serviços são vendidos (em lojas, nas ruas ou na residência do consumidor), é a forma como são comercializados que caracteriza a atividade de varejo. Assim, todas as maneiras pelas quais bens ou serviços são comercializados estão incluídas no conceito de varejo, seja por meio de venda pessoal, internet, telefone ou máquina automática.

2.1.1 Características do modelo varejista

O sucesso de um varejista, seja ele pequeno ou grande, depende principalmente do quanto ele incorpora o conceito de varejo. Este conceito é uma orientação de gerenciamento que faz o varejista focar a determinação das necessidades de seus mercados-alvo e a satisfação dos clientes de forma mais eficaz e eficiente que seus concorrentes. Segundo Santos e Costa (1997), ao idealizar um conceito de loja, o varejista toma decisões sobre: nível de serviço oferecido; linha de produtos comercializados; política de preços; cobertura geográfica; acesso ao cliente; tamanho e localização da loja.

No marketing de varejo, existem duas características específicas de grande importância: o atendimento e a exposição. Esses dois fatores são tão importantes que, além dos tradicionais produto, preço, promoção (comunicação) e praça (distribuição), Parente e Barki (2014) defendem a teoria dos seis P's, na qual duas novas variáveis se destacam: o "P" de Pessoal (atendimento e serviços) e o "P" de apresentação (pode-se incluir a exposição do produto no ponto-de-venda, atividade que contempla a utilização de display, montagem de vitrines e arrumação de produtos).

Porter (1998) ressalta que o acirramento do mercado e suas baixas taxas de crescimento aumentaram ainda mais a importância de uma vantagem competitiva. Porém, obter vantagens competitivas sustentáveis no varejo é particularmente difícil. Para ser sustentável, a vantagem em relação à concorrência deve poder ser mantida ao longo do tempo, ou seja, não pode ser reproduzida pelos concorrentes rapidamente. Dessa forma, estabelecer uma vantagem estratégica é extremamente relevante, pois minimiza a pressão da concorrência e impulsiona os lucros por um período mais longo.

Por consequência, portanto, o varejo lida com um número mais elevado de potenciais compradores do que o segmento atacadista, muito embora a categoria possa abranger negócios comerciais tão distintos quanto uma livraria, uma loja de roupas, um supermercado e uma concessionária de veículos. O setor de varejo, por definição, tem grande interação com consumidores, o que é diretamente proporcional à quantidade de operações. Por esse motivo, o varejo é considerado um grande laboratório para desenvolvimento de práticas de marketing inovadoras, sobretudo aquelas com foco no cliente.

Segundo Levy & Weitz (2000), os varejistas têm cinco principais oportunidades para criarem vantagens competitivas sustentáveis: localização; relações com fornecedores; sistemas de distribuição e de informações gerenciais; operações de baixo custo; fidelidade do cliente. Dentro de fidelidade, algumas formas usadas pelos varejistas para construção da fidelidade do cliente são: posicionamento, serviço, atendimento, banco de dados e mercadorias.

2.1.2 O Varejo no Brasil

No Brasil, impulsionado pelo mercado interno, a partir da população de cerca de 207 milhões em 2017, conforme dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o setor do varejo é um dos principais motores do produto interno bruto. O varejo total representa quase a metade do produto interno bruto brasileiro, mais especificamente 47,4% do PIB, com um volume total de R\$ 1,4 trilhão em 2015.

Desde a década de noventa, o varejo, assim como outros setores da economia, presenciou inúmeras mudanças. Destacamos dois fatores econômicos: a abertura da economia brasileira e o plano real, em 1994, que conjuntamente modificaram totalmente a competitividade do setor, antes focado em metas curtas e com muito menos competição. O novo cenário, a partir do final da década de noventa, é de intensa competição novos players internacionais, e cada vez mais estratégias de diferenciação, que não apenas a competição pelo preço mais baixo (SANTOS, COSTA, 1997).

A reestruturação do mercado brasileiro também foi motivada pelas anunciadas investidas de grandes varejistas mundiais, para os quais existe uma certa saturação em seus mercados de origem e que têm partido para a operação em outros países, atraídos pelo potencial de crescimentos das economias emergentes (SANTOS, COSTA, 1997).

Durante a chamada “década do consumo”, de 2003 a 2012, com altas taxas de crescimento econômico, o varejo se tornou um dos grandes motores econômicos no Brasil. A

partir daí, contudo, vivenciamos redução de crescimento e até mesmo retração econômica. Nesse contexto, inevitavelmente, o setor passa a perseguir cada vez mais eficiência.

2.2 Competitividade

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1985).

É dito que uma firma tem vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial (ITO; HAYASHI JÚNIOR; GIMENEZ; FENSTERSEIFER, 2012).

A noção de vantagem competitiva, ou a possibilidade de uma empresa se destacar e superar o mercado, pode ser identificada já no modelo teórico de competição monopolística de Chamberlin (1993). Inicialmente, o termo aparece de forma eventual. Ansoff (1965 p. 93) se refere a ele como a uma “posição concorrencial” vantajosa obtida pelo ajuste de produtos a mercados. No final da década de 70, e inspirada pelo avanço da indústria japonesa, a preocupação com a competição ganha importância num ambiente dominado pelo planejamento estratégico, e o termo vantagem competitiva aparece em várias publicações, ainda com uma acepção de posição concorrencial, sem uma definição precisa (BRITO, 2012). A década de 80 marca uma mudança de foco da área de estratégia, saindo do planejamento e do portfólio para uma maior ênfase na competição, e, nesse contexto, o termo vantagem competitiva torna-se mais frequente (GHEMAWAT, 2002). Várias publicações enfatizam essa mudança, e a noção de vantagem em relação aos competidores passa a ser dominante (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1980; HAYES; WHEELWRIGHT, 1984).

A publicação do livro de Michael Porter (1985), *Vantagem Competitiva*, consagra o emprego do termo entre consultores e acadêmicos. De maneira geral, a vantagem competitiva assume uma posição central no pensamento estratégico como principal objetivo de pesquisa (REED; DEFILLIPPIM, 1990). Vantagem competitiva passa a ser empregada com um significado genérico, por vezes associada a um conceito indefinido de valor (BRITO, BRITO, 2012, p. 363), e muitas vezes identificada com o desempenho financeiro superior (AMIT;& SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993; VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Um dos problemas mais graves está no tratamento de vantagem competitiva como desempenho financeiro superior. Isso porque os dois conceitos (vantagem competitiva e

desempenho superior) passam a ser tratados como tendo uma relação causal direta e perfeita e são intercambiados com frequência. Esse tratamento leva a um questionamento da própria utilidade do conceito, que não adicionaria qualquer explicação para a variável dependente desempenho (BRITO, BRITO, 2012, p. 364).

2.2.1 Modelos de competitividade

O chamado “modelo das cinco forças” proposto por Michael Porter (1998), fornece uma dimensão ampla sobre a dinâmica de mercado, em que a rivalidade dos competidores, sofre a influência dos seguintes fatores principais: poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaças de novos entrantes; e ameaças de produtos ou serviços substitutos.

Existem inúmeros itens de avaliação para cada uma das forças acima referidas. Apenas em relação à rivalidade entre os competidores, por exemplo, deve-se considerar o porte do mercado, sua taxa de crescimento, o número de concorrentes e suas respectivas participações, a diversidade dos concorrentes, suas especificidades e as diferenças entre produtos e serviços etc.

A proposição original de Porter, portanto, é que a partir da análise de cada um desses fatores, em se identificando porque um determinado modelo de negócio se diferencia em relação à ameaça de novos entrantes e/ou novos produtos ou serviços, como resiste ao poder de barganha de fornecedores e/ou clientes, aí teremos seu diferencial competitivo.

Para utilizar um exemplo do varejo, podemos citar o exemplo de grandes cadeias de supermercado, que resultam de um acentuado processo de concentração do setor, com objetivo de pressionar fornecedores e obter melhores preços a partir de processos centralizados de grandes volumes de compra – diminuindo, assim, o poder de barganha dos fornecedores e criando uma relevante vantagem competitiva em relação aos mercados tradicionais.

2.2.2 Competitividade no varejo

Destacamos um importante estudo que destaca a importância da Visão Baseada em Recursos e a Perspectiva das Capacidades Dinâmicas como dois dos principais modelos de estratégia competitiva utilizada pelo varejo (BROWN; DANT, 2008).

A Visão Baseada em Recursos considera que a vantagem competitiva é definida primeiramente pelos recursos internos da empresa e secundariamente pela estrutura do setor onde atuam – em contraposição direta à Teoria do Posicionamento, proposta por PORTER, foca

em apontar as oportunidades estratégicas em relação à estrutura de um setor, visando um posicionamento específico.

Ainda mais moderna, a Perspectiva das Capacidades Dinâmicas propõe a importância de se identificar as mudanças do ambiente, para reconfiguração contínua dos valores da organização, sendo essa dinâmica e capacidade de adaptação sua maior vantagem competitiva (HELFAT & PETERAF, 2003). Não se pode deixar de destacar a relevância de tal modelo nos dias atuais, em que o mercado, sobretudo varejista, se encontra em mutação tão acentuada.

Podemos citar, nesse contexto, grandes transformações socioeconômicas que impactam o setor, tais como internacionalização, comércio eletrônico e novos meios de pagamento.

2.2.3 Vantagem competitiva pela percepção do cliente

A partir de modelos gerais de competitividade, a década de noventa foi marcada pelo desvio de foco de diferenciais competitivos internos da organização, estáticos ou dinâmicos (em outras palavras, diferenciais “objetivos”), passando a priorizar os diferenciais competitivos tais quais compreendidos pela ótica ou percepção do cliente – ou seja, diferenciais “subjetivos”.

Se pelos modelos anteriores, a vantagem competitiva era medida com base em fatores objetivos tais como recursos, diferenciação, capacidades dinâmicas etc, o novo modelo questiona que tais valores devem ser percebidos pelos clientes – e aí consistiria a principal vantagem de uma empresa em relação aos seus concorrentes, por ter estabelecido uma percepção de valor junto ao mercado consumidor.

Nenhuma das dimensões de competitividade até então estudadas levava a opinião do consumidor em consideração (ESPARTEL, 2009). Nessa linha de pensamento, portanto, o cerne de competitividade reside na resposta à pergunta: quem decide se a empresa é competitiva? Ou seja, o mercado consumidor – “o cliente”.

A colocação do cliente como centro da atenção do varejo traz reflexos perceptivos no marketing. Um desses reflexos consiste na busca por estabelecer um relacionamento com os clientes, desviando o foco e o investimento de marketing do produto propriamente dito para a relação entre empresa e seus consumidores.

São exemplos simples dessa estratégia os cartões de fidelidade oferecidos por empresas tão diversas como as companhias aéreas, supermercados e cafeterias. Ao conceder o cartão e premiar a fidelidade do cliente, busca-se estabelecer um laço entre as partes que extravasa a mera relação comercial.

Além disso, ao capturar e gerenciar dados dos clientes, possibilita-se ações personalizadas, tais como envio de mensagens e brindes na data do seu aniversário e outras ocasiões especiais.

Esse posicionamento estratégico, contudo, vai muito além do que simples vínculo promocional. Há inúmeros exemplos de marcas que obtiveram sucesso em estabelecer vínculo efetivamente emocional entre elas e seus clientes, ficando associadas a determinados grupos, estilos ou mesmo valores. Um dos exemplos mais citados na literatura é da Coca-Cola, que se utiliza há décadas de uma estratégia de *branding* focada em associar seus produtos, sobretudo o refrigerante homônimo, a valores familiares, festivos e tradicionais.

2.3 A experiência do funcionário

2.3.1 A valorização da experiência

Se antes as empresas creditavam ao seu “produto” o fator de sucesso do seu negócio, considerando basicamente aspectos tais como preço e qualidade, nos últimos 30 anos o mundo dos negócios foi revolucionado pelo reconhecimento da importância do cliente e seu relacionamento com o negócio. A percepção do cliente, nesse contexto, seja ela consciente ou inconsciente, é formada em cada interação com a empresa e seu produto, em todos os setores, em todos os canais, visando que um relacionamento se estabeleça.

Pine e Gilmore (1998) definem experiência como uma quarta força econômica, uma evolução natural da cadeia commodities, bens e serviços. Quando uma pessoa compra um serviço, compra um conjunto de atividades intangíveis, realizadas para satisfazer suas necessidades. Mas quando compra uma experiência, ele paga para passar tempo aproveitando uma série de eventos memoráveis que a empresa performa – como numa peça teatral – para engajá-lo de forma intrínseca e pessoal.

Algumas organizações têm invertido a forma de pensamento, ao invés de pensar primeiramente na empresa e seus produtos, e, posteriormente, em seus clientes, reconheceram a necessidade de usar o pensamento que envolve em começar com entender as necessidades dos clientes (PLASKOFF, 2017, p. 137).

Algumas iniciativas se provaram de grande eficiência no varejo para satisfação e fidelização dos clientes, tais como ampliação de horários de atendimento, serviços agregados, cartões fidelidade, parcerias de marcas, compras pela internet etc.

É inegável, contudo, que a alta competitividade no mundo empresarial, sobretudo já impactada pela valorização do relacionamento com clientes, prestação de serviços etc, como estratégias já consolidadas, em contraposição ao foco anterior no produto, levou inevitavelmente à valorização do capital humano como elemento fundamental na execução dessas estratégias.

Para criar uma estratégia sustentável de valorização da experiência do consumidor, a empresa deve primeiramente investir e valorizar a experiência de seus funcionários para que eles se preocupem em entregar experiências extraordinárias para seus clientes (MAYLETT, WRIDE, 2017).

Com o aumento na competitividade e com a mudança de foco do produto para a relação entre empresas e clientes, os funcionários ganham cada vez mais importância como ativo estratégico das empresas.

Para explicar esse contexto, vale o questionamento: como esperar que os clientes criem envolvimento emocional com as marcas, se os próprios funcionários não o fizeram? Especificamente no setor de varejo, sobretudo aquelas com pontos de venda físico, qual a real importância do contato entre cliente e um vendedor (funcionário) efetivamente engajado, para estabelecimento e manutenção desse relacionamento esperado?

Assim, por qualquer ponto de vista, fosse pela interação com clientes em lojas físicas, fosse pelo oferecimento de serviços adicionais visando incrementar a experiência dos clientes, a seleção, capacitação e engajamento de funcionários passou a ter importância vital no plano estratégico das empresas.

Ao mesmo tempo em que o varejo sofria enormes transformações motivadas por fatores diversos tais como abertura da economia, planos econômicos e inovações tecnológicas, o mercado de trabalho também identificou diferenças no comportamento das gerações, criando designações diversas tais como Baby Boomers, Millenials e gerações X e Z.

Para fins do presente trabalho, porém, a característica mais marcante das novas gerações é o quanto a sua motivação pode estar menos atrelada ao estímulo financeiro e mais a fatores como identificação pessoal com empresa, ou ainda, com a marca empregadora.

A natureza humana pressupõe que queiramos nos engajar naquilo que fazemos. Dessa forma, funcionários sentem-se motivados por empresas que os valorizam e isso reflete em um maior engajamento (MAYLETT, WRIDE, 2017).

A experiência dos funcionários traz alguns princípios a serem aplicados em seu ambiente de trabalho e com seus empregadores. O trabalho passa a não ser considerado como mero emprego, mas como uma jornada de vida, com o empregado como o herói. A jornada do

funcionário tem muitos marcos e interações e a qualidade das experiências dos funcionários influencia diretamente satisfação, engajamento, comprometimento e, no final, desempenho (PLASKOFF, 2017).

É fundamental o bom relacionamento entre o empregado e a organização. Em vez da tradicional estratégia de recursos humanos transacional, a organização deve entender mais profundamente as necessidades, desejos, medos e emoções de cada funcionário. O objetivo desta estratégia não é fornecer serviços, mas sim projetar uma experiência que demonstre cuidar dos funcionários dentro do contexto de seu trabalho (PLASKOFF, 2017).

2.3.2 Princípios da experiência do funcionário

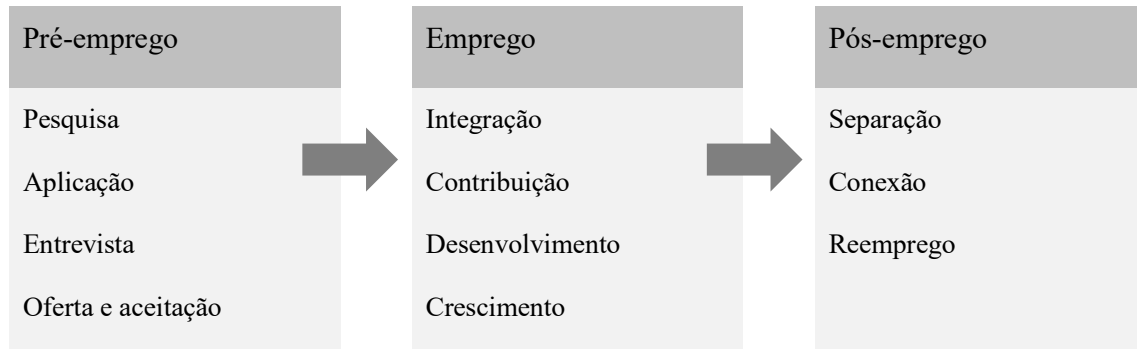
O setor de varejo mudou rapidamente para uma cultura focada em serviços, como na experiência do cliente. Nesse contexto, de competitividade global, escalou também dentro das empresas a “guerra por talentos”, pessoas com flexibilidade para atuar em uma sociedade dinâmica e capazes de criar conexões com clientes e consumidores.

Essa realidade é tão acentuada que vários autores atribuem como causa principal de fracasso nas organizações modernas a maneira de lidar com as pessoas, mais até do que falta de conhecimento ou outro fator técnico (BERGAMINI, 2013).

Devido à importância cada vez maior do ser humano, o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho, no decorrer destas últimas três décadas, tem ganhado relevância no estudo da administração. Alguns autores propõem, de forma unânime, que muitas vezes o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim na maneira de lidar com as pessoas. (BERGAMINI, 2013). É sob esse prisma que ganha força o fenômeno do *Employee Experience* (Experiência do Funcionário).

A experiência do funcionário pode ser definida como a percepção holística do funcionário sobre o relacionamento com sua organização empregadora derivada de todos os encontros em pontos de contato ao longo da jornada do funcionário. Uma empresa deve realmente entender as necessidades de seus funcionários, tanto como indivíduos quanto como parte de grupos representativos, para pensar holisticamente sobre toda a experiência, em vez de apenas discretos eventos e reconhecer que a percepção do relacionamento começa antes que o funcionário se junte a empresa e persiste após a saída (PLASKOFF, 2017).

Figura 1: A Jornada do Empregado



Fonte: PLASKOFF, 2017, p. 138.

Torna-se relevante envolver funcionários em um projeto colaborativo de suas experiências para melhor atender às necessidades mais complexas de propósito, autonomia e domínio, bem como significado, confiança, respeito, sentimentos de valor e relacionamento que levam a inovação, engajamento e retenção (PLASKOFF, 2016).

A experiência do funcionário pode ser sumarizada de acordo com seis princípios (PLASKOFF, 2016, p. 138-141), quais sejam:

1. Entendimento profundo das pessoas e suas necessidades. O primeiro princípio diz respeito a estabelecer uma relação personalizada com indivíduos ou grupos de indivíduos que compartilhem certos valores, no que se refere à sua relação com a empresa. Assim, seria possível entender suas reais motivações e atuar de modo a engajá-los, ao invés de aplicar sempre a mesma dinâmica de incentivos.
2. Adoção de pensamento expansivo e holístico. O segundo princípio diz respeito a considerar o funcionário em todos os seus múltiplos aspectos, cognitivos, emocionais, sociais, políticos, econômicos e físicos, bem como avaliar toda sua jornada junto à empresa, ao invés de focar apenas em eventos pontuais. Nessa lógica, cada interação com a empresa, desde a fase de prospecção, passando por toda sua relação de trabalho e até mesmo após sua saída da empresa, deve ser considerada como pontos de contato, para valorizar a qualidade da experiência.
3. Transformar o intangível em tangível. O terceiro princípio traduz uma consideração intrigante: como representar e ajudar a compreender temas abstratos como “engajamento”? Para tanto, a empresa pode empregar mapas e diagramas, que representem a jornada do funcionário ao longo do tempo, por exemplo indicando experiências positivas e negativas como pontos em uma curva dinâmica, auxiliando os gestores, profissionais de recursos humanos e líderes a tornar mais concreta a discussão.

Outra contribuição relevante é no sentido de personificar determinados perfis de colaboradores, como modelos que reúnam características comuns, podendo pensar em cada um deles, suas reações e sentimentos, ao planejar o employee experience.

4. Insistir em participação ampla. O quarto princípio modifica a visão tradicional que as estratégias de engajamento de funcionários são desenvolvidas por líderes e alguns profissionais dedicados ao tema, prevendo que, para o novo modelo seja bem-sucedido, o tema deve ser debatido e desenvolvido por grande número de participantes. A orientação serve tanto para compreender diversos pontos de vistas e níveis da organização, mas também para engajar os funcionários ao processo, legitimando ainda mais as ações a serem adotadas.
5. Refazer e experimentar. O quinto princípio diz respeito ao dinamismo do processo. Em empresas tradicionais, as mudanças costumam ser implementadas após longo período de experimentação, como uma solução definitiva. A lógica do employee experience prega que ao longo da implementação novas constatações são feitas, novas percepções são agregadas, e tudo isso serve de subsídio para um constante aprimoramento.
6. Confiar e apreciar o processo. O sexto princípio e último princípio diz respeito ao processo como parte da experiência. Ao mesmo tempo em que uma estrutura padrão pode ser seguida, prevendo, por exemplo, “pesquisa”, “definição”, “idealização”, “prototipagem” e “aplicação”, o processo deve ser valorizado e experimentado, continuamente, permitindo uma adaptação constante aos anseios dos colaboradores e melhorias de percurso. O próprio processo de engajamento, afinal, deve ser visto com uma cultura corporativa de valorização do funcionário

2.3.3 As dimensões da experiência do funcionário

2.3.3.1 Cultura

O ambiente cultural é aquele que você sente. É a vibração de sua empresa e as ações que são tomadas para criar esse sentimento. A cultura da empresa determina como os funcionários são tratados, os produtos ou serviços que são criados, as parceiras que são estabelecidas e até mesmo como os funcionários realmente realizam seu trabalho (MORGAN, 2017).

Freitas (1991) ensina que a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos

tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Na concepção de Chiavenato (2005), a maneira pela qual as pessoas interagem em uma organização, a missão, a filosofia reinante, os valores sociais, os modos predominantes de comportamento, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura organizacional. Para ele, cada organização tem as suas características próprias, sua personalidade, seu modo de ser e de acontecer e as suas peculiaridades, ou seja, cada organização tem sua cultura.

Vale ressaltar que a cultura existe independentemente de a organização a concretizar ou decidir criá-la. Ao contrário do ambiente tecnológico que não existe sem as coisas reais implantadas pela empresa, ou o ambiente físico que não existe a menos que a empresa o crie ou designe um. Entretanto, a cultura está em torno de todos os funcionários, mesmo que não vejam, sabem que está sempre ao redor (MORGAN, 2017).

Portanto, é vital que a empresa crie e projete um ambiente cultural saudável, a fim de beneficiar o bom relacionamento e desempenho entre seus funcionários (MORGAN, 2017).

2.3.3.2 Espaço Físico

Espaço físico diz respeito ao ambiente em que os funcionários realmente trabalham, compreendendo cerca de trinta por cento da experiência do funcionário. Tal espaço compreende desde a decoração até o refeitório fornecido pela empresa para os períodos de refeição (MORGAN, 2017).

O espaço físico é de suma importância, uma vez que em virtude de o funcionário passar os dias de trabalho neste espaço, ele precisa proporcionar um ambiente tranquilo e inspirador, capaz de despertar a criatividade, motivar engajamento, e conectar a empresa ao funcionário. É possível que o espaço físico se torne até um símbolo que representa o porquê do funcionário permanecer no emprego (MORGAN, 2017).

O visual dos espaços físicos das organizações bem como outros artefatos físicos sinaliza aos funcionários e aos clientes o que a empresa valoriza e como eles devem se comportar. O controle organizacional, a implantação de mudanças, bem como a transmissão dos valores culturais da organização, pode ser efetuada com o auxílio de artefatos tangíveis como arquitetura, layout, sinalizações, cores, aparência externa do edifício e materiais utilizados por meio dos seus significados implícitos e da interação de seus significados com a atividade social

e sua ressignificação ao longo do tempo, sendo incorporados à subjetividade dos indivíduos que interagem nestes espaços (OLIVEIRA; MENDONÇA, 2008).

Quando o espaço físico não recebe uma certa atenção da empresa, a fim de propiciar um bom ambiente de trabalho, acaba tornando-se um ponto negativo para o rendimento do funcionário. (MORGAN, 2017).

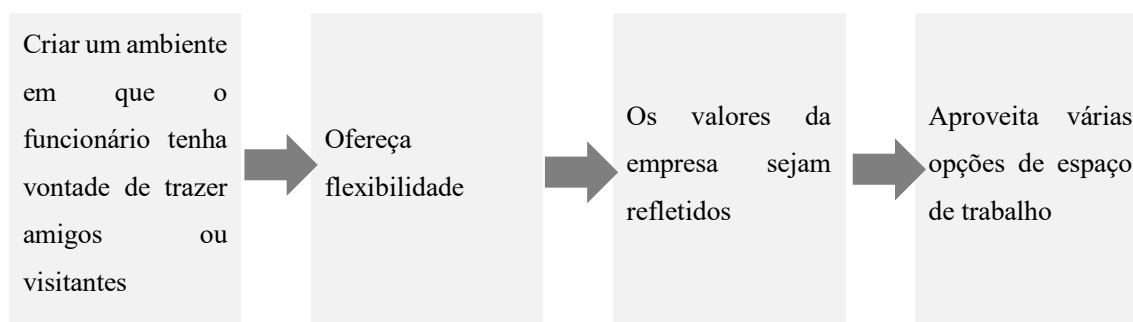
O espaço físico pode ser considerado como um fator de impacto sobre as percepções dos clientes e dos funcionários, pois comunicam atributos de qualidade em relação aos serviços e criam expectativas nos clientes e nos funcionários, podendo inclusive, afetar a produtividade, a motivação e a satisfação dos funcionários (OLIVEIRA, MENDONÇA, 2008).

O espaço físico da organização surge como o retrato mais fiel de sua identidade cultural, representa a visão de mundo e oferece uma percepção diária desta visão, sendo, portanto, uma testemunha do passado e um guia para o futuro (GAGLIARD, 2001).

Atualmente, com toda a evolução que a sociedade tem vivenciado, principalmente tecnologicamente, a ideia de escritórios tradicionais tem deixado de ser uma opção. As empresas têm optado por prédios e escritórios com designs modernos, com o objetivo de se tornarem centros de experiências dos funcionários (MORGAN, 2017).

Grandes empresas como Samsung, Whirlpool, Deloitte, Microsoft, entre outras, têm investido muito na criação de centros de experiência de funcionários. Isso porque com a evolução que vem ocorrendo mundialmente, o ambiente de trabalho também precisa acompanhar estas evoluções. Se isso não ocorre, de nada adianta a empresa estabelecer um bom produto, ótimos preços para competitividade, e não conseguir proporcionar um ambiente satisfatório para que o funcionário tenha ânimo de estar trabalhando para ela (MORGAN, 2017). Para que a empresa consiga criar um ótimo espaço físico para trabalho, ela precisa se concentrar em algumas características:

Figura 2: Características para um bom ambiente de trabalho



Fonte: MORGAN, 2017, p. 61

Algumas empresas abrem suas portas para que funcionários tragam amigos e visitantes para conhecer as dependências de suas instalações. Esses tipos de empresas tendem a ter mais foco no bem-estar geral dos funcionários, criam um senso de comunidade e diversidade, impulsionam a inovação e fazem um trabalho melhor de conectar o que a empresa faz aos funcionários (MORGAN, 2017).

Tais empresas procuram investir muito na criação de ótimas experiências aos funcionários, a fim de torná-los cada vez mais confiantes em abrir as portas de seu local de trabalho para que outras pessoas conheçam (MORGAN, 2017).

O espaço físico ajuda a criar uma conexão entre a empresa e os funcionários que nela trabalham. Ele é um reflexo dos valores da empresa, e quando o funcionário trabalha em um grande ambiente físico, acaba sentindo orgulho e alegria do seu local de trabalho (MORGAN, 2017).

A flexibilidade dentro do local de trabalho também é um ponto muito desejado entre os funcionários das empresas. Isso porque, em meio a evolução tecnológica que a sociedade se encontra, tem se tornado cada vez mais difícil separar a vida profissional da vida particular. Assim, algumas empresas tendem a mudar, permitindo que os funcionários trabalhem a qualquer momento, a partir de locais de sua escolha, sempre que possível, com exceção de funções que necessitem do funcionário exclusivamente dentro da empresa, como, por exemplo, setores de manufatura (MORGAN, 2017).

Entretanto, a flexibilidade no local de trabalho, não consiste apenas em deixar os funcionários trabalharem em casa. Significa que o funcionário tenha a prerrogativa de escolher quando e onde queira trabalhar, seja no escritório, em casa, em um café, ou até mesmo em outra instalação dentro da própria empresa (MORGAN, 2017).

Quando a empresa proporciona maior flexibilidade aos funcionários, ela desencadeia alguns benefícios, entre eles, maior produtividade, menos funcionários estressados, funcionários mais saudáveis e felizes, redução de custos, aumento de confiança, entre outros (MORGAN, 2017).

Em outras pesquisas (MORGAN, 2017), ficou comprovado que em diversos países, a flexibilidade é um recurso desejado por funcionários, que chegaram a classificar como um pouco menos importante do que um salário competitivo.

Observando como o local de trabalho continua mudando, é quase impossível imaginar um mundo onde a flexibilidade no local de trabalho não se torne o padrão como trabalhamos. Está simplesmente se tornando muito difícil, estressante demais e menos prático para não ter

esse tipo de acordo. Sem mencionar que temos hoje as tecnologias que podem suportar facilmente essa maneira de trabalhar (MORGAN, 2017).

A flexibilidade, de fato, para alguns é considerado um enorme privilégio ou um bônus, porém, para alguns é considerado um padrão de como o trabalho poderia e deveria ser visto (MORGAN, 2017).

Toda empresa tem seu próprio conjunto de valores, que são tipicamente palavras ou frases em que a organização acredita ou deseja representar. Os valores ajudam a orientar a cultura e as ações que a empresa escolhe. Muitas vezes, esses valores incluem palavras ou frases como confiança, transparência, diversão, inovação, colaboração e honestidade (MORGAN, 2017).

Infelizmente para algumas empresas, não passa de mera formalidade. Eles não devem ser apenas um conjunto de valores, que se tornam de conhecimento de todos, até mesmo decorado por funcionário (MORGAN, 2017).

Os valores precisam ser fisicamente manifestados nos espaços em que os funcionários trabalham (e enraizados na cultura[...]). Em outras palavras, se você andasse pela sua organização, você realmente seria capaz de ver seus valores ganharem vida? Muitas vezes, quando entrevistamos para trabalhar para organizações, surge a questão dos valores. Nós temos nossos valores pessoais e a organização tem seus valores. Como funcionários, tomamos decisões com base nesses conjuntos de valores porque queremos trabalhar para uma organização em que eles se alinham (MORGAN, 2017).

Ocorre que algumas vezes, o funcionário se compromete com a empresa, pois em seu recrutamento lhe são apresentados determinados valores, entretanto, quando inicia suas atividades percebe que os valores apresentados não são aqueles realmente adotados pela empresa, o que leva a frustração do funcionário (MORGAN, 2017).

A cultura e a tecnologia levam algum tempo para absorver e sentir, mas o espaço físico é algo que você pode ver e imediatamente fazer um julgamento. Lembre-se, o espaço físico atua como um tipo de símbolo para a organização e como um moderno centro de experiência do funcionário ou um museu para as pessoas que trabalham lá. É por isso que uma das maneiras mais rápidas de arruinar a experiência de um funcionário é que a organização não reflete os valores no ambiente de trabalho físico. Se você quiser ter uma boa noção de cultura organizacional, comece examinando o local de trabalho. É algo que podemos identificar e perceber no primeiro dia! (MORGAN, 2017).

Existe um certo questionamento quanto ao espaço de escrito, se convém ser aberto ou fechado. Se forem escritórios abertos tendem a permitir colaboração, mas ficam sujeitos à

necessidade de mais edificações; se forem escritórios fechados auxiliam no foco do funcionário, porém propiciam um ambiente deprimente e desencorajador de colaboração e comunicação (MORGAN, 2017).

O espaço físico deve ser pensado como uma casa. Na casa, cada cômodo tem finalidades diferentes, mas que no geral proporcionam um ambiente calmo e relaxante. Dentro da empresa também deve haver essa preocupação. O funcionário precisa ter um bom espaço físico para realizar suas atividades, mas também deve ter um local onde possa fazer uma pausa, relaxar, para que possa, posteriormente, retornar ao seu escritório e continuar realizando suas tarefas (MORGAN, 2017).

Por essa razão, algumas empresas têm investido em mais de uma planta, mesclando em diversos tipos de ambiente para que possa escolher onde trabalhar (MORGAN, 2017).

[...] incluiu ambientes modernos como cubículos, espaços abertos, áreas de café e lounge, espaços de colaboração onde você pode escrever na parede, salas de conferência, áreas silenciosas, áreas de trabalho externas e muito mais. Ao criar esse tipo de ambiente, organizações [...] estão dizendo: "Entendemos que seu trabalho não é linear e uniforme, então entenderemos como e por que você trabalha e ofereceremos várias opções com base nisso. Como funcionário, você deve poder para escolher o ambiente que lhe permitirá ser mais eficaz e eficiente". Essa é uma mensagem poderosa e um compromisso com as pessoas (MORGAN, 2017, p. 71).

Para que a empresa possa tomar esse tipo de decisão, ela precisa entender as várias atividades exercidas por seus funcionários ao longo do dia, assim poderá planejar adequadamente estes espaços, de forma que atenda às necessidades deles. A empresa não pode simplesmente querer copiar as ideias utilizadas por grandes empresas, como o Google, que disponibiliza grandes espaços aos seus funcionários; se a empresa apenas tiver a intenção de copiar o que outras empresas fazem, ela pode não conseguir atender às necessidades de seus próprios funcionários; as vezes as necessidades de seus funcionários são totalmente diferentes das necessidades dos funcionários de outras empresas, e todo o seu investimento ao invés de trazer bons resultados podem gerar apenas prejuízo (MORGAN, 2017).

2.3.3.3 Tecnologia

Pode não parecer, mas não é incomum encontrar funcionários desanimados em continuar trabalhando na empresa em função de esta utilizar tecnologia ultrapassada. Quando a empresa não investe em tecnologia, ela dificulta o andamento do trabalho, uma vez que o

sistema pode conter ferramentas desnecessárias, interface antiquada, processos complicados para alcançar finalidades simples, sistemas lentos. Todas estas complicações interferem no rendimento e vontade de que o funcionário permaneça na empresa (MORGAN, 2017).

A tecnologia representa todo o conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos da organização. Com o intenso desenvolvimento tecnológico e seu enorme impacto nas organizações, a teoria administrativa passou a considerar a tecnologia como uma das variáveis mais importantes (CHIAVENATO, 2005).

“[...] a tecnologia tem um impacto palpável na organização - é o que usamos para nos comunicar, colaborar e realmente realizar nossos trabalhos. Se as ferramentas falharem, tudo o que estiver ao seu redor, incluindo as relações humanas, também se rompe” (MORGAN, 2017, p. 77).

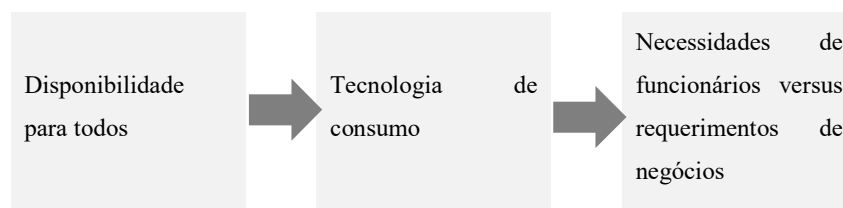
A tecnologia nada mais é do que os métodos e processos usados para obter um determinado resultado por meio dos recursos organizacionais disponíveis. A tecnologia permeia o cotidiano das organizações e das pessoas. É ela que traz conforto, redução do esforço e do tempo pessoal (CHIAVENATO, 2005).

O ambiente tecnológico inclui tudo, desde os aplicativos que você usa ao hardware e software, à interface do usuário e ao design. Todas as tecnologias que você usa para realizar seu trabalho fazem parte do ambiente tecnológico, sejam elas plataformas de videoconferência, redes sociais internas, ferramentas de gerenciamento de tarefas, software de recursos humanos (RH), sistemas de faturamento, entre outros (MORGAN, 2017).

A tecnologia é fundamental para o futuro do trabalho e da experiência do funcionário. É de suma importância que a empresa invista na criação de um ambiente tecnológico de ponta para melhorar a experiência geral do funcionário (MORGAN, 2017).

Para criar um ótimo ambiente tecnológico para funcionários, as empresas precisam se concentrar em algumas características principais:

Figura 3: Características para criação de um bom sistema tecnológico



Fonte: MORGAN, 2017, p. 79

Algumas empresas segmentam e isolam certos funcionários com acesso a novas tecnologias, ou seja, disponibilizam softwares e plataformas modernas para determinados setores específicos, enquanto que os demais ficam à mercê de tecnologias desatualizadas (MORGAN, 2017).

Tal atitude pode gerar sentimento de negligência por parte da empresa aos funcionários, quando estes tomam conhecimento de que outros colegas têm acesso a tecnologias sofisticadas, que poderiam facilitar seu trabalho e rendimento junto a empresa (MORGAN, 2017).

Geralmente quem acaba usufruindo das novas tecnologias em sua essência são as equipes de suporte, o que pode acabar gerando problemas futuros entre os funcionários. Relevante se faz que as empresas quando forem atualizar seu sistema tecnológico devem fazer constantemente e de forma rápida, para que a tecnologia acaba não ficando ultrapassada com a demora para implantação, e, principalmente, seja disponibilizada para todos os funcionários da empresa, sem exceção. Com isso a empresa cria um ambiente harmônico entre seus funcionários e disponibiliza condições melhores de trabalho a todos (MORGAN, 2017).

Muitas empresas buscam colocar tecnologias complexas, por acharem que é o melhor para a corporação, quanto mais funções, telas e relatórios, melhor será para a empresa. Porém, nem sempre essa é a solução. Tal tipo de sistema pode ser fácil de ser manuseado por profissionais do departamento de TI, entretanto, para alguns funcionários pode atrapalhar seu desempenho (MORGAN, 2017).

Por essa razão, algumas empresas têm optado por utilizar tecnologias de consumo, ou seja, tecnologias utilizadas em nossa vida pessoal, para facilitar a utilização por parte do funcionário e o auxilie a alcançar seus objetivos com mais facilidade. É claro que nem sempre poderá ser utilizado tal troca de tecnologia, pois em algumas situações a utilização de tecnologias específicas é fundamental, mas a utilização de tecnologias de consumo em algumas áreas pode facilitar a realização do trabalho do funcionário (MORGAN, 2017).

[...] muitas organizações em todo o mundo se concentram em fornecer aos funcionários ferramentas que imitem as plataformas e tecnologias que eles usariam em suas vidas pessoais. Existem alguns benefícios em fazer isso. Na maioria das vezes, quando as organizações implantam novas e complexas soluções de tecnologia, há muito treinamento e educação necessários para ensinar aos funcionários como e por que usar essas novas ferramentas. Concedido, educação e treinamento são necessários para qualquer tipo de mudança, mas quando os funcionários estão familiarizados com as tecnologias, eles são muito mais propensos a se adaptar rapidamente. A familiaridade também elimina a complexidade, o que significa que os funcionários realmente usarão as ferramentas (MORGAN, 2017).

As tecnologias de nível de consumo também são mais modernas, mais fáceis de usar e, em geral, mais bonitas do que as tradicionais contrapartes corporativas. Novamente, isso aumenta a probabilidade de adoção, mas também tem um pouco do fator legal, que os funcionários certamente valorizam e apreciam. A implantação de tecnologias de consumo é um grande fator para o ambiente tecnológico (MORGAN, 2017).

A empresa precisa atentar-se para que as necessidades do funcionário sejam atendidas quando da implantação de novas tecnologias, pois, se não o fizer, acabará atendendo apenas aos seus próprios requisitos, deixando de lado o que o funcionário realmente precisa para melhor desempenhar suas funções (MORGAN, 2017).

2.4 Conclusões do referencial teórico

O referencial teórico foi dividido em três grandes temas, são eles: o setor varejista e suas características, os modelos de competitividade e sua importância no varejo e por fim, a definição da experiência dos funcionários, seus princípios e dimensões.

O varejo consiste na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal. Uma vez que o mercado varejista tem como principal alvo a satisfação do consumidor final, surge a necessidade de definir estratégias específicas para se atingir tal finalidade. Pudemos ainda verificar que a satisfação do consumidor é formada em cada interação com a empresa, inclusive nas interações com os vendedores.

Pode-se dizer que a empresa tem vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro potencial concorrente. Dessa forma, em contraposição ao foco anterior no produto, as empresas têm percebido a valorização do capital humano como elemento fundamental na execução dessas estratégias.

Quando a empresa consegue identificar as necessidades de seus funcionários, ela pode implementar mudanças que levem a autoestima de seus colaboradores, tornando o local de trabalho um lugar prazeroso. Quando isso ocorre, o engajamento aumenta, fazendo com que ela alcance resultados positivos transformando seus colaboradores em uma forte ferramenta competitiva em relação aos seus concorrentes.

3 METODOLOGIA

3.1 A escolha do método

Para enriquecer o presente trabalho, a autora conduziu um estudo de caso em um grande varejista nacional do setor de cosméticos junto a área de recursos humanos dessa organização. Foi selecionada uma das unidades de negócio e o objetivo principal era entender e redesenhar a experiência dos funcionários, ou ainda, identificar como melhorar a experiência dos funcionários dessa organização.

Yin (2015) afirma que o estudo de caso é preferido durante o exame de eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados e aciona duas fontes de evidências importantes: observação direta e entrevistas. A fim de entender a situação atual e propor melhorias na experiência do funcionário foram ainda utilizadas diversas ferramentas do design thinking para condução deste estudo de caso.

Para fundamentar a escolha do método, vale aqui retomar um dos conceitos abordados na revisão teórica onde afirma-se que, ao invés da tradicional estratégia de recursos humanos transacional, a organização deve entender mais profundamente as necessidades, desejos, medos e emoções de cada funcionário. (PLASKOFF, 2017).

3.2 Abordagem metodológica: o design thinking

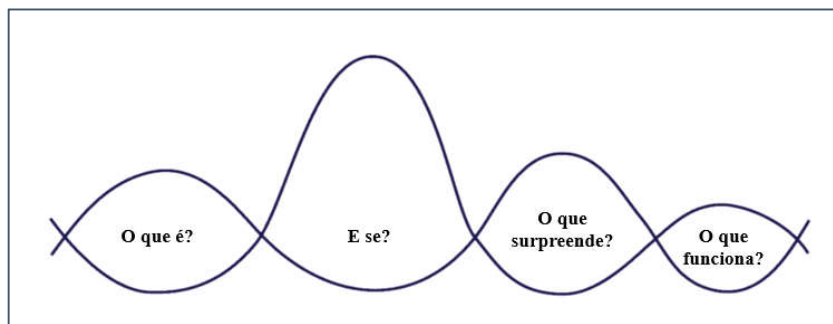
O Design que, historicamente tem sido aplicado em desenvolvimento de novos produtos, torna-se um poderoso método para busca de soluções inovadoras. Hoje em dia, o método é entendido como um complexo processo de pensamento para concepção de novas realidades, expressando a introdução da cultura do design e seus métodos em campos como a inovação empresarial (TSCHIMMEL, 2012). O Design Thinking é uma abordagem para solução de problemas de forma criativa, iterativa e, principalmente, centrada no ser humano, nos seus desejos e preferências (BROWN, 2008).

Ainda segundo Brown (2008), o método é centrado em 3 princípios fundamentais: empatia, colaboração e experimentação. Empatia significa colocar-se no lugar do outro. Despir-se de pressupostos e compreender o contexto e ações do outro, acolher, assimilar e acomodar perspectivas alheias. A colaboração é o ato de pensar conjuntamente, de preferência em equipes multidisciplinares. Já a experimentação, significa sair do campo das ideias e da fala e testar as soluções antes de partir para a implementação.

O método, introduzido há pouco mais de uma década, apresenta diversas vertentes, mas todas se baseiam nos mesmos três princípios elencados acima. Dessa forma, para guiar esse estudo de caso, a autora escolheu o processo descrito por Liedtka e Ogilvie (2011) que, ao invés de usarem vocabulários extravagantes como “ideação” e “co-criação” para descrever as etapas do mesmo, simplesmente as descreve por meio de quatro etapas representadas por perguntas: “O que é?”, “E se?”, “O que surpreende?” e “O que funciona?”.

Ainda de acordo com os autores, a etapa 1 explora a realidade atual, a etapa 2 concentra-se em imaginar um novo futuro, a etapa 3 faz algumas escolhas e por fim, a etapa 4 define o que deve ser levado como solução para testes e aprimoramento em campo. Na parte inicial de cada etapa do processo de design thinking, estamos expandindo progressivamente nosso campo de visão, procurando o mais amplo e expansivo possível para não ficarmos presos ao nosso problema habitual de enquadramento e conjunto de soluções pré-existentes. Depois de termos gerado um novo conjunto de conceitos, começamos a inverter o processo através da convergência, estreitando progressivamente as nossas opções para os mais promissores. (LIEDTKA; OGILVIE, 2011).

Figura 4: Processo Design Thinking



Fonte: Adaptado de LIEDTKA; OGILVIE, 2011, p. 112

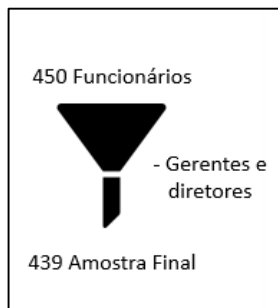
3.3 Detalhamento do método

3.3.1 Seleção da amostra

Conforme exposto acima, para fins do presente trabalho escolhemos uma das unidades de negócio de uma empresa varejista que conta com cerca de 450 funcionários que se dividem entre funções administrativas no escritório sede da organização (funcionários administrativos) e em diversas lojas concentradas no sudeste do país (vendedores). Limitamos a nossa amostra quanto ao nível hierárquico e foram considerados coordenadores, analistas e todo o quadro de funcionários das lojas em questão. Gerentes e diretores corporativos foram excluídos por serem peças fundamentais na construção da experiência dos funcionários. Dessa forma, nossa amostra

final contém 439 funcionários que foram envolvidos em alguma das etapas abaixo (observação direta, survey ou sessões de design thinking).

Figura 5: Seleção da amostra



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 Observação direta

A autora teve acesso à organização durante os meses de outubro e novembro de 2017, tanto ao escritório quanto às lojas. Como o foco principal desse trabalho são os funcionários das lojas, cabe aqui descrever como ocorreu este processo de observação direta. Durante este período a autora foi apresentada ao time da organização como consultora externa contratada pela área de recursos humanos para conduzir um projeto com foco em melhorar a experiência dos funcionários. Foram selecionadas quatro lojas, sendo que duas delas em shoppings centers da cidade de São Paulo (Vila Olímpia e Morumbi), uma no shopping ABC em Santo André e outra no shopping Golden Square em São Bernardo.

Durante o mês de outubro (mais especificamente entre os dias 02 e 28 de outubro) a autora dedicou uma semana para cada uma das lojas selecionadas. Compareceu à loja todos os dias da semana (incluindo ao menos um dia no final de semana) e permaneceu por cerca de 4 horas consecutivas. Para que fosse possível acompanhar a rotina, os períodos foram escalonados de modo que fosse possível abranger alguns momentos cruciais para a dinâmica das lojas, são eles: abertura de loja, horário do almoço, horários de pico, trocas de turno, fechamento de caixa e fechamento da loja. Durante esse período a autora acompanhou a rotina dos funcionários de perto e, em alguns momentos, chegou a ajudar na execução de algumas atividades para conquistar a confiança do time e vivenciar o dia a dia dessas pessoas. Participou de alguns eventos que foram fundamentais para aumentar seu conhecimento sobre o público em questão, foram eles: convenção de vendas e confraternizações de fim de ano.

A exemplo da autora, todos os participantes selecionados para participar das sessões de design thinking também foram orientados a ir a campo para coletar informações relevantes sobre os grupos de funcionários por meio de observação direta e entrevistas não estruturadas. Os funcionários administrativos escolheram uma loja para acompanhar a rotina por pelo menos 2 dias e os funcionários de loja puderam acompanhar o dia a dia no escritório durante o mesmo período. A área de recursos humanos coordenou esse processo durante o mês de outubro para que não houvesse impacto na operação e garantiu que as escalas e turnos de trabalho fossem alterados a contento.

O objetivo foi entender as características comuns desses grupos de funcionários, quais eram seus desejos, ambições e anseios. Esta etapa serviu, fundamentalmente, para enriquecer as sessões de Design Thinking descritas a seguir.

3.3.3 Survey com funcionários da organização

Além de observar e conviver com os funcionários da organização, aplicamos um questionário eletrônico enviado pela área de recursos humanos da organização que recebeu o nome de “índice de experiência”. Este questionário foi desenvolvido por Jacob Morgan como parte da sua pesquisa sobre o tema e possibilitou a criação do índice de experiência do funcionário que classifica 252 organizações globais nos três ambientes: cultura, tecnologia e espaço físico (MORGAN, 2017). O questionário aplicado bem como o endereço eletrônico do questionário original encontram-se no anexo 1.

3.3.4 Sessões de design thinking

Foram conduzidas duas sessões de design thinking: uma com foco nos funcionários das lojas e outra com foco nos funcionários administrativos. A escolha desses dois grupos se deu de acordo com o local de trabalho já que os funcionários administrativos trabalham no escritório enquanto os funcionários de loja trabalham em lojas espalhadas por todo o Brasil.

A autora atuou como facilitadora e as sessões contaram com a presença de times multidisciplinares que mesclavam funcionários da área de recursos humanos com alguns representantes de cada um dos dois grupos de funcionários. As sessões ocorreram nos dias 09 e 16 de novembro e contaram com a participação de 12 pessoas em cada uma delas. Todos os 439 funcionários foram convidados a participar dessas sessões e recebemos 82 intenções de inscrição. A escolha dos participantes se deu de forma aleatória para compor o quadro

pretendido para cada sessão: 4 funcionários de lojas, 4 funcionários administrativos e 4 representantes da área de recursos humanos. As sessões permearam as 3 primeiras etapas do processo de design thinking descrito acima e sintetizado nas 4 perguntas. A última etapa do processo foi excluída pois se trata da etapa em que as iniciativas priorizadas deveriam ser colocadas em prática em pequenos pilotos controlados. Esta última etapa foi conduzida posteriormente pelos 4 representantes da área de recursos humanos que estiveram presentes nas duas sessões.

Conforme já dito anteriormente, o objetivo dessas sessões era entender a situação atual e propor melhorias na experiência do funcionário. Para tanto foram escolhidas 2 ferramentas design thinking: personas e brainstorming. O roteiro detalhado das sessões encontra-se no Anexo 2.

4 ANÁLISE

4.1 Análise da Survey com funcionários

Tabela 1: Perfil dos funcionários

Vendedores: 439 pessoas				Funcionários Administrativos: 45 pessoas			
Sexo	%	Idade	%	Sexo	%	Idade	%
Mulheres	93%	18-25	13%	Mulheres	43%	18-25	10%
Homens	7%	26-35	39%	Homens	57%	26-35	82%
		36-45	38%			36-45	8%
		>46	10%			>46	0

Fonte: Dados secundários obtidos pela autora com a empresa.

Ao analisar o quadro com o perfil dos funcionários pudemos perceber 2 diferenças fundamentais entre eles:

- Enquanto nos funcionários administrativos a relação entre homens e mulheres é equilibrada, nos vendedores vemos que o quadro é composto majoritariamente por mulheres;
- Podemos ainda afirmar que os funcionários administrativos são bem mais jovens que os vendedores

Tabela 2: Resultado da pesquisa “índice de experiência” dos vendedores

Quantidade de respondentes: 153

	<i>Cultura</i>	<i>Espaço Físico</i>	<i>Tecnologia</i>
Pontuação (resultado)	44,3	6,7	12,3
Pontuação Máxima	70	19,5	26
%	63%	34%	47%

Fonte: Resultado da pesquisa para o grupo de vendedores

Tabela 3: Resultado da pesquisa “índice de experiência” funcionários administrativos

Quantidade de respondentes: 38

	<i>Cultura</i>	<i>Espaço Físico</i>	<i>Tecnologia</i>
Pontuação (resultado)	61,2	18,5	8,3
Pontuação Máxima	70	19,5	26
%	87%	94%	31%

Fonte: Resultado da pesquisa para o grupo de funcionários de loja.

O resultado da pesquisa foi fundamental para direcionar os participantes das sessões durante a fase preparatória que, conforme dito acima, foi composta por entrevistas e observação direta. Com o resultado dessa pesquisa, pudemos adicionar algumas observações importantes quanto às diferenças entre os dois grupos de funcionários:

1. Tecnologia é o maior ofensor da experiência dos funcionários em ambos os grupos (em nenhum dos casos foi possível obter um índice de ao menos 50%);
2. O espaço físico é a dimensão com a maior disparidade entre os dois grupos de funcionários (enquanto nos funcionários administrativos atingiu 94%, nos vendedores foi de apenas 34%).
3. O baixo volume de respostas dos vendedores (34% do total) versus os funcionários administrativos (84% do total) deve-se, em partes, ao fato de que só existe um email por loja. Dessa forma, as gerentes/surpevisoras de loja foram orientadas a convidar os vendedores a responderem a pesquisa no computador da loja (que é o mesmo do caixa).

4.2 Análise das sessões de design thinking

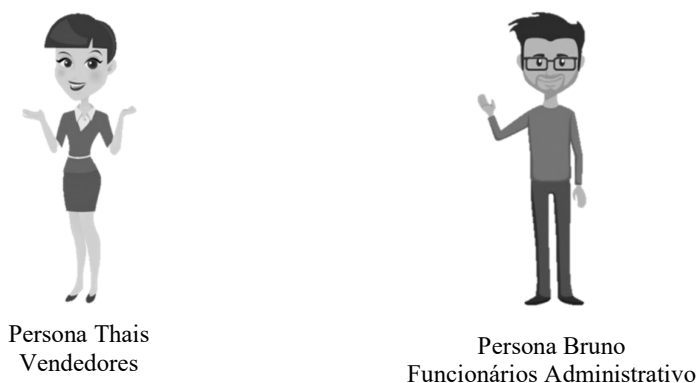
Ao iniciar cada sessão, os grupos recebiam o desafio de avaliar as dimensões de espaço físico e tecnologia que eram as dimensões mais objetivas. A seguir destacaremos o resultado de cada uma das 3 etapas dessas sessões:

4.2.1 Resultado da primeira etapa (“O que é?”)

Durante a etapa 1 das sessões, foram desenvolvidas as personas que representam cada um dos dois grupos de funcionários. A criação de personas é uma estratégia utilizada em marketing com o objetivo de aproximar o público da marca da empresa (GIANNINI, 2016, p. 143). No caso em análise, a criação da persona foi utilizada como uma forma de desenvolver o perfil de determinadas categorias de funcionários para entender como elas se comportam, quais as demandas mais latentes e o que de fato faz diferença na experiência desses funcionários como funcionários da empresa em questão.

Giannini (2016) afirma que a criação desta persona contribui para o processo de criação de conteúdos que ofereçam maior possibilidade de engajamento com seu público. Desta forma, foram criadas duas personas: Thais e Bruno. Thais representa os funcionários das lojas físicas e Bruno representa os funcionários administrativos da empresa.

Figura 6: Personas




Fonte: Resultado das sessões de design thinking.

As personas em conjunto com os resultados da survey foram fundamentais para a identificação das iniciativas necessárias para a melhora da experiência dos funcionários dessa


organização. As personas foram criadas durante as sessões de design thinking e suas características, desejos e motivações foram sumarizadas na figura 6 que contém o mapa da empatia e a jornada da persona em questão. Os dados demográficos foram gerados pela área de recursos humanos da empresa e são fundamentados na base de dados da organização.

Figura 7: Mapa da empatia e jornada das vendedoras

<p><u>Persona – vendedoras</u></p> <p>Thais</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Tem 32 anos • Solteira • Mora sozinha • Trabalha na empresa há 2 anos • Segundo grau completo • É vaidosa e gosta de se cuidar. 		
Mapa de empatia		Jornada
<u>O que ela sente:</u>	<u>O que ela quer</u>	1. Acorda às 6 horas para se arrumar e pegar o transporte público até o trabalho.
<ul style="list-style-type: none"> • Cria vínculo emocional com a marca e com os produtos que mais gosta • Gosta do seu trabalho, da relação que criou com seus clientes. • Adora organizar as confraternizações que ocorrem no fundo da loja e fica feliz com os descontos em produtos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bater a meta de vendas do ciclo 2. Ter o melhor desempenho da regional para ganhar a viagem. 3. Não ter que trabalhar aos sábados 4. Ter desconto para comprar os produtos da loja 5. Um email corporativo para se comunicar 	2. Chega todos os dias meia hora antes da abertura das lojas para se arrumar (uniforme, maquiagem e cabelo).
		3. Passa o dia todo em pé e, na hora do almoço prefere levar uma marmita para poder descansar na retaguarda da loja.
		4. Costuma almoçar sozinha por conta da escala mas quando consegue almoçar com a colega de trabalho falam sobre a novela.
		5. Chegando em casa, faz o jantar, lava louça e arruma as roupas para o dia seguinte.
		6. À noite, aproveita para se atualizar (verificar cursos, etc.) e navegar nas redes sociais.

Fonte: Resultado da primeira sessão de design thinking

Figura 8: Mapa da empatia e jornada dos funcionários administrativos

<u>Persona – funcionários administrativos</u>		
<div> <div>  </div> <div> <p>Bruno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem 28 anos • Solteiro • Paulistano • Mora com os pais • Trabalha na empresa há 3 anos • Ensino superior completo • Entrou na empresa como estagiário enquanto cursava Administração. </div> </div>		
Mapa de empatia		Jornada
<u>O que ela sente:</u>	<u>O que ela quer</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Que trabalha demais • Que precisa subir logo na carreira. • Quer ser reconhecido profissionalmente, mas não abre mão de tirar um ano sabático. • Que fazer uma pós ajuda a melhorar seu CV. 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Viajar para o exterior nas próximas férias. 7. Que chegue logo o bônus para programar seu próximo mochilão. 8. Levar a namorada ao Cirque du Soleil. 9. Usar mais o Uber para conseguir mexer no celular enquanto está no trânsito. 	1. Acorda às 7:30 horas e vai trabalhar de carro ou uber.
		2. Toma café da manhã na padaria todos os dias.
		3. Pela manhã olha seus e-mails e planeja a agenda de reuniões de tarde.
		4. O almoço ocorre em algum restaurante perto do trabalho, o assunto principal é sempre futebol.
		5. Depois do trabalho ele vai para a MBA ou para a academia, assim ele consegue fugir um pouco do trânsito de São Paulo.
		6. Às sextas-feiras ele deixa o carro em casa e vai de Uber para o happy hour com o pessoal.

Fonte: Resultado da segunda sessão de design thinking

4.2.2 Resultado da segunda etapa (“e se?”)

De posse das personas construídas na etapa anterior, os grupos passaram então para a etapa de brainstorming. Liedtka e Ogilvie (2011) descrevem o brainstorming como o primo orientado de “sonhar acordado”, uma maneira de gerar ideias e novas alternativas ao status quo.

Nessa etapa os grupos foram orientados a pensar em alternativas sem se preocuparem com possíveis restrições, fossem elas financeiras, de caráter trabalhista ou por conta de políticas

internas da empresa. Ou seja, a ordem dessa etapa era levantar o maior número de ideias sem se preocupar se elas eram passíveis de execução ou não. A orientação, conforme roteiro das sessões era construir perguntas que começassem com “E se...”. Não cabe aqui elencar todas as ideias geradas nessa etapa mas podemos citar exemplos de ideias levantadas: “E se os funcionários não trabalhassem aos sábados?”, “E se ao invés de receber um carro de frota, os funcionários recebessem créditos para utilizar o uber?”, “E se fosse possível manter o plano de saúde durante o período sabático?”, “E se fosse possível acessar a internet da loja com o celular pessoal?”.

As ideias foram então agrupadas por tema para que pudessem ser priorizadas na etapa seguinte.

4.2.3 Resultado da terceira etapa (“o que surpreende?”)

Por fim, as ideias geradas na etapa anterior foram priorizadas em algumas iniciativas por grupo de funcionário, a seguir elencamos aquelas priorizadas para os funcionários de loja, sua principal motivação e a dimensão a que pertencem:

Quadro 1 - Iniciativas priorizadas – vendedores

Iniciativa (Ordenadas por complexidades de implementação)	Motivação	Dimensão
1. Disponibilizar acesso à internet sem fio nas lojas	Permitir que as vendedoras utilizem seus telefones para navegar na internet durante período de descanso ou ainda em momentos de baixa movimentação na loja.	Tecnologia Espaço Físico
2. Criar email corporativo	Facilitar a comunicação com o grupo (inclusive para solicitar produtos já que só é possível comprar produtos com desconto acessando um portal destinado aos funcionários que necessita email corporativo)	Tecnologia
3. Sábado de folga no mês do aniversário	Sonham em não trabalhar aos sábados, porém a dinâmica do varejo não permite isso. A solução foi implementar um sábado de folga no mês do aniversário.	Cultura
4. Desconto em produtos do bazar	Produtos próximos a data de vencimento são direcionados para um bazar no escritório, neste novo modelo as vendedoras terão prioridade na compra e só será destinado ao bazar no escritório o que não for consumido por elas	Cultura

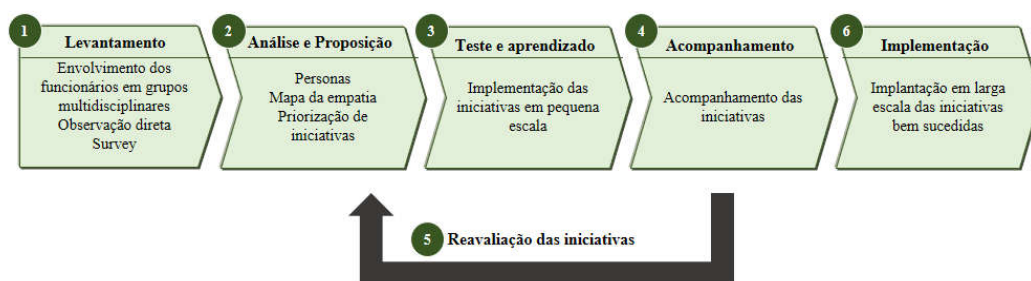
5. Criar espaços inteligentes nas retaguardas de loja	Precisam de um lugar que possa servir tanto para se maquiarem antes de começar o turno quanto para as refeições rápidas e pequenas confraternizações.	Espaço Físico
6. Produtos da marca disponíveis para consumo na retaguarda da loja	Selecionar alguns produtos para disponibilizar na retaguarda de loja para as vendedoras (criar um kit mensal de acordo com a quantidade de vendedores da loja)	Espaço Físico
7. Aplicativo para acompanhamento da meta	As vendedoras só têm acesso a dados de venda e performance por intermédio da gerente da loja, a ideia é disponibilizar esses dados de maneira individual	Tecnologia
8. Aparelho de vídeo conferencia na retaguarda de loja	A ideia é criar mais um canal de integração entre as lojas (regionais) e até com o escritório central	Tecnologia Espaço Físico
9. Integração no escritório central	As vendedoras sonham em conhecer o escritório e ter acesso aos funcionários administrativos. Além da iniciativa 8, poderiam implantar um processo de integração das vendedoras no escritório central.	Espaço Físico

Fonte: Resultado da segunda sessão de design thinking

Importante ressaltar que o foco principal desse trabalho é entender e identificar como a experiência do funcionário pode ser utilizada como um diferencial competitivo em empresas varejistas. Dessa forma, os funcionários administrativos não são foco do presente estudo e foram apresentados unicamente com o intuito de mostrar as diferenças entre os dois grupos e a importância de se entender a fundo suas necessidades.

4.3 Proposta de continuidade

Figura 9 - Fases de Implementação



Fonte: Elaborado pela autora a partir do estudo de caso

A figura 8 representa como a autora organizou os esforços da empresa varejista para melhorar a experiência de seus funcionários. O estudo de caso contemplou as duas primeiras etapas, quais sejam: levantamento e análise. Conforme já citado, as demais etapas serão

conduzidas pela área de recursos humanos da empresa. Como sugestão a autora elaborou a figura 8 para resumir qual seria a melhor abordagem para as próximas etapas.

O estudo trouxe diversos aprendizados, mas vale aqui destacar que o envolvimento de grupos multidisciplinares e a escolha do método foram os dois mais valiosos. De certa forma, pode-se dizer que eles se complementam já que um dos princípios fundamentais do método design thinking é a colaboração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal desse trabalho foi descrever como uma organização varejista pode melhorar a experiência de seus vendedores através da abordagem do design thinking.

O resgate da literatura evidenciou a importância da valorização do funcionário em empresas varejistas que buscam vantagem competitiva e investem na experiência do consumidor. No estudo de caso proposto pudemos evidenciar que a participação dos funcionários na construção dessas experiências ajuda a resgatar demandas latentes de forma criativa e legítima por meio do entendimento profundo das necessidades dos vendedores dessa organização.

Dentre as limitações encontradas nesse trabalho a primeira relaciona-se à empresa selecionada para condução do estudo de caso. Essa foi escolhida por conveniência e é preciso nos atentarmos às possíveis imprecisões que esta escolha pode trazer ao estudo. Todas as lojas da amostra selecionada encontram-se em shoppings centers e, portanto, as lojas de rua não fizeram parte do presente estudo.

Outra limitação encontrada diz respeito à literatura referente à experiência do funcionário, suas técnicas, estudos existentes e até a quantidade de autores que tratam do tema. Por ser um tema relativamente novo, ainda não há um consenso entre os autores e estudos empíricos suficientes para garantir a extrapolação de resultados de estudos de caso para a totalidade das empresas e indivíduos.

Finalmente, o caráter exploratório deste trabalho abre a possibilidade de novos estudos que possibilitem investigação profunda sobre as dimensões da experiência dos funcionários ou ainda sobre os efeitos de longo prazo no resultado das empresas que investem neste tema. Como sugestão para pesquisas futuras seria interessante incluir um grupo de controle onde fosse possível observar e comparar o comportamento com o grupo de teste.

Em termos práticos, entende-se que o conteúdo evidenciado por este trabalho oferece material empírico que pode contribuir para elucidar novas questões e hipóteses acerca da experiência do funcionário que poderão ser investigadas em outras realidades especialmente por gestores e profissionais de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. **Design Thinking**: Coleção Design Básico. Porto Alegre: Bookman Editora, 2016.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul JH. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ANSOFF, HI. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, c1965., 1965.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. - 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013

BIRCK, Karin; GOMES, Luciane da Silva. **Endomarketing**: como diferencial competitivo. Contribuciones a la Economía, Málaga/Esp, 2013. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2013/endomarketing.pdf>>.

BRITO, R. P. de.; BRITO, L. A. L. **Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 1, jan-fev, p.70-84, 2012

BROWN, James R.; DANT, Rajiv P. **On what makes a significant contribution to the retailing literature**. 2008.

BROWN, James R.; DANT, Rajiv P. Scientific method and retailing research: a retrospective. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 1, p. 1-13, 2008.

BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**. 86, 6, 84-92, June 2008.

BROWN, T; KATZ, B. **Change by Design**. **Journal of Product Innovation Management**. 28, 3, 381-383, May 2011.

CARTER, Bob et al. **‘Stressed out of my box’**: employee experience of lean working and occupational ill-health in clerical work in the UK public sector. *Work, employment and society*, v. 27, n. 5, p. 747-767, 2013. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0950017012469064>>.

CHAMBERLAIN, J. **Editorial**. **Journal of Pharmacy and Pharmacology**, 45: 161-161, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.

COSTA, A. S. C; SANTANA, L. C; TRIGO, A. C. **Qualidade do atendimento ao cliente:** um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 155-172

COUTINHO, F. M. J.; AQUINO, J. T. **Os 5S como diferencial competitivo para o sistema de gestão da qualidade:** estudo de caso de uma empresa de aços longos. GESTÃO.Org : Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Vol 13, Iss 2, Pp 176-186 (2015). 2, 176, 2015.

CRESCITELLI, Edson; GUIMARÃES, Cezar Terence; MILANI, Gabriela Fernandez, **Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização.** Revista de Administração da Unimep, 2006, 4 (Enero-Abril). Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2737/273720432002.pdf>>.

DIJKSTERHUIS, E; SILVIUS, G. **THE DESIGN THINKING Approach to Projects.** Journal of Modern Project Management. 32-41, Jan. 2017.

ESPARTEL, Lélis B. **O Uso da Opinião do Consumidor como Indicador de Competitividade:** o Caso do Mercado de Fermentos. Revista Gestão.Org, v. 7, n. 2, p.213-231, 2009.

FARNDAL, E; KELLIHER, C. **Implementing Performance Appraisal:** Exploring the Employee Experience. Human Resource Management. 52, 6, 879-897, Nov. 2013.

FAULKNER, N. **“Put Yourself in Their Shoes”: Testing Empathy's Ability to Motivate Cosmopolitan Behavior.** Political Psychology. 39, 1, 217-228, Feb. 2018.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate.** Rev. adm. empres., São Paulo , v. 31, n. 3, p. 73-82, Sept. 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso>.

GAGLIARDI, Pasquale. **Explorando o Lado Estético da Vida Organizacional.** In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; GARDNER, William L; MARTINKO, Mark J. Impression Management in Organization. Journal of Management., v.14, n.2, p.321-338,1988.

GHEMAWAT, P. **Competition and business strategy in historical perspective.** Business History Review. 1, 37, 2002.

GIANNINI, Luciano. **Comunicação e Relacionamento:** A criação de personas para atuação de instituições públicas em redes sociais digitais. Ano XII, n. 11. Novembro/2016. NAMID/UFPB. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tematica/article/view/31532>>.

GLUCK, Frederick W.; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK, A. Steven. **Strategic management for competitive advantage.** Harvard Business School Publishing, 1980.

HARLEY, B; ALLEN, BC; SARGENT, LD. **High Performance Work Systems and Employee Experience of Work in the Service Sector: The Case of Aged Care**. British Journal of Industrial Relations. 45, 3, 607-633, Sept. 2007

HELFAT, CE; PETERAF, MA. **THE DYNAMIC RESOURCE-BASED VIEW: CAPABILITY LIFECYCLES**. Strategic Management Journal. 24, 10, 997-1010, Oct. 2003.

ITO, N. C.; HAYASHI JÚNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. **Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões**. Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing** . 9. ed. São Paulo:Prentice Hall, 2003.

LEVY, Michel e WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo** . São Paulo: Atlas, 2000.

LIEDTKA, Jeanne & OGILVIE, Tim. **Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers**. Columbia University Press, 2011.

MARIOTTO, Fábio Luiz. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 37-52, abr. 1991Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38584/37323>>. Acesso em: 26 Mar. 2018.

MAYLETT, Tracy; WRIDE Matthew. **The Employee Experience**. How To attract talent, retain top performers and drive results. Wiley: 2017

MORGAN, Jacob. **The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate**. Hoboken: Wiley, 2017.

OLIVEIRA, Priscilla Galindo França de; MENDONÇA, José Ricardo Costa de. **O Espaço Físico e a Formação das Impressões nas Organizações: integrando as dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo sob a perspectiva dramatúrgica**. EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ, set/2008. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1478.pdf>>.

PARENTE, JG; BARKI, ER. **Varejo no Brasil : gestão e estratégia**. São Paulo : Atlas, 2014., 2000.

PINE, I; GILMORE, JH. **WELCOME TO THE EXPERIENCE ECONOMY**. Harvard Business Review. 76, 4, 97-105, July 1998. ISSN: 00178012.

PLASKOFF, J. **Employee experience: the new human resource management approach**. Strategic HR Review. 16, 3, 136-141, May 2017.

PORTER, ME. **Competitive advantage** : creating and sustaining superior performance. New York : Free, c1985., 1985.

PORTER, Michael E. **Da vantagem competitiva à estratégia corporativa**. In: Montgomery et all (org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REED, Richard; DEFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of management review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

ROALD, Jan; EDGREN, Lars. **Employee experience of structural change in two Norwegian hospitals**. *The International journal of health planning and management*, v. 16, n. 4, p. 311-324, 2001. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hpm.643>>.

ROWE, Peter G. **Design thinking**. MIT press, 1991.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins; COSTA, Claudia Soares. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 5, p. 55-69, mar. 1997. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7125>>.

TSCHIMMEL, K. **Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation**. *Proceedings of ISPIM Conferences*. 23, 1-20, June 2012.

VASILYUK, FE. **Semiotics and the Technique of Empathy**. *Journal of Russian & East European Psychology*. 53, 2, 56-79, Mar. 2016.

VIANNA, Mauricio. **Design thinking: inovação em negócios**. Design Thinking, 2012.

WARHURST, Chris; NICKSON, Dennis. **Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality**. *Work, employment and society*, v. 21, n. 1, p. 103-120, 2007. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0950017007073622>>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO 1 - SURVEY ÍNDICE DE EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO

Essa pesquisa foi feita por Jacob Morgan em 252 organizações ao redor do mundo. Foram identificados 17 atributos que os funcionários mais valorizam no ambiente de trabalho, que estão divididos em 3 dimensões: cultura, tecnologia e espaço físico.

Endereço eletrônico da pesquisa original:

https://survey.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_6XVFMLQrhq5bq6N

Survey enviada eletronicamente para os funcionários da organização em questão:

Bem-vindo a pesquisa de experiência do funcionário.

Esta pesquisa tem o propósito de medir o quão bem as organizações investem nas experiências de suas pessoas. Queremos ouvir as nossas pessoas para entender como estamos nos posicionando e o que podemos melhorar.

Para cada uma das afirmações abaixo selecione uma nota de 1 a 5 (sendo 1 discordo completamente e 5 concordo completamente).

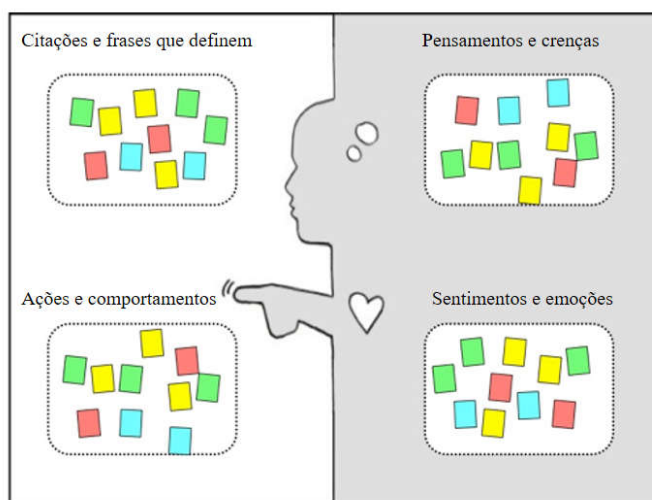
1. A sua empresa oferece aos funcionários várias opções de espaços para trabalhar (por exemplo, espaços abertos, salas de conferência, áreas silenciosas, espaços de colaboração, espaços estilo “café”, etc).
2. O espaço físico em que você trabalha reflete os valores da sua organização? (por exemplo, se os valores da empresa são de colaboração, abertura, proximidade, transparência então não seria esperado estar em um ambiente de trabalho pesado, chato ou desinteressante com nada além de baias!)
3. Você se sentiria orgulhoso em trazer um amigo, familiar ou ainda um cliente no seu local de trabalho?
4. A sua organização oferece opções de trabalho flexíveis (como a escolha para trabalhar de onde você quiser) e incentiva a autonomia?
5. Você sente propósito no seu trabalho.
6. Você sente que é tratado de forma justa.
7. Você se sente valorizado.
8. Você sente que seus gestores atuam como mentores.
9. Você sente que faz parte de uma equipe.
10. Se você quiser aprender algo novo, você tem disponível os recursos e a oportunidade para fazê-lo.
11. Você indica a sua empresa para outras pessoas trabalharem.
12. Você sente que a sua empresa tem diversidade e inclusão.

13. A sua empresa investe no bem-estar dos funcionários (saúde física e mental).
14. De um modo geral, a sua empresa tem uma forte percepção positiva da marca.
15. De um modo geral, a tecnologia disponível para o exercício das suas atividades é tão bem projetada, útil e valiosa que você consideraria usar algo semelhante em sua vida pessoal.
16. De um modo geral, a tecnologia utilizada na sua empresa está disponível para todos que queiram utilizá-la.
17. De um modo geral, a tecnologia que você usa é focada nas necessidades dos funcionários ao invés de focar apenas nos requisitos técnicos e processos internos.

ANEXO 2 - ROTEIRO DAS SESSÕES DE DESIGN THINKING

1. Apresentação do método
 - a. Vídeo Creative Confidence
 - b. Discussão guiada em grupo abordando os temas abaixo:
 - i. O que é Design Thinking?
 - ii. Qual é a principal mensagem do vídeo?
 - iii. Como o engenheiro descobriu a solução para o seu problema?
2. Objetivos do dia
3. Etapa 1: O que é?
 - a. Avaliar o resultado da Survey Índice de Experiência
 - b. Definição e construção das personas
 - c. Jornada das personas
 - d. Mapa da empatia

Figura :Mapa da Empatia



Fonte: DSchool disponível em: https://dschool-old.stanford.edu/groups/k12/wiki/3d994/empathy_map.html

4. Etapa 2: E se?
 - a. Brainstorming utilizando as 7 regras da IDEO:
 - i. É proibido julgar
 - ii. Encoraje ideias malucas
 - iii. Construir sobre as ideias dos outros
 - iv. Mantenha-se focado no tópico

- v. Uma conversa de cada vez
- vi. Seja visual
- vii. Ir para quantidade
 - b. Agrupamento das ideias nas 3 dimensões: espaço físico, cultura e tecnologia
- 5. Etapa 3: O que surpreende?
 - a. Priorização das iniciativas de acordo com a complexidade de implantação