

MOVENDO PESSOAS E INTEGRANDO PROCESSOS: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SUPERMERCADO

*MOVING PEOPLE AND INTEGRATING PROCESSES: A STUDY ON PEOPLE
MANAGEMENT IN A SUPERMARKET*

EMANUELLE CRISTHYNE AZEVEDO DA SILVA

UPE - UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

DAVID MORALES SANTOS ROCHA

UPE - UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

DAVI SAMPAIO MARQUES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UFC

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

MOVENDO PESSOAS E INTEGRANDO PROCESSOS: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SUPERMERCADO

Objetivo do estudo

O objetivo desta pesquisa é analisar os impactos da aplicação dos subprocessos de gestão de pessoas na produtividade organizacional de uma unidade de supermercado localizada no interior de Pernambuco.

Relevância/originalidade

O estudo facilita a compreensão das interfaces entre gestão de pessoas, produtividade e sustentabilidade organizacional em serviços essenciais. A perspectiva do território do interior amplia a discussão sobre trabalho digno, saudável e produtivo nessas organizações.

Metodologia/abordagem

Consiste em uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, conduzida por meio de estudo de caso único. A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada com o gerente da unidade local, proporcionando uma visão mais abrangente do tema.

Principais resultados

Os resultados indicam avanços na estrutura organizacional, alinhamento estratégico e socialização de novos colaboradores. No entanto, há fragilidades nas políticas de reconhecimento, desenvolvimento contínuo e uso de indicadores de monitoramento, o que gera impactos negativos na retenção, motivação e clima organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas

Há contribuição teórica e metodológica ao evidenciar a gestão de pessoas como eixo central das estratégias organizacionais, demonstrando, por meio de estudo de caso, como suas práticas influenciam o desempenho institucional e se articulam ao contexto regional analisado.

Contribuições sociais/para a gestão

Há contribuição ao aprofundar a compreensão da gestão de pessoas em setores operacionais de alta rotatividade, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores, ao evidenciar políticas adaptativas e integradas em serviços essenciais, especialmente em contextos regionais com desafios de retenção e desempenho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Produtividade Organizacional, Retenção de Talentos

MOVING PEOPLE AND INTEGRATING PROCESSES: A STUDY ON PEOPLE MANAGEMENT IN A SUPERMARKET

Study purpose

The objective of this research is to analyze the impacts of the application of people management subprocesses on the organizational productivity of a supermarket unit located in the interior of Pernambuco.

Relevance / originality

The study facilitates understanding of the interfaces between people management, productivity, and organizational sustainability in essential services. The perspective of rural areas broadens the discussion on dignified, healthy, and productive work in these organizations.

Methodology / approach

This study uses a qualitative, descriptive approach, conducted through a single case study. Data collection was conducted through a semi-structured interview with the local unit manager, providing a more comprehensive overview of the topic.

Main results

The results indicate progress in organizational structure, strategic alignment, and the socialization of new employees. However, there are weaknesses in recognition policies, continuous development, and the use of monitoring indicators, which negatively impact retention, motivation, and organizational climate.

Theoretical / methodological contributions

The theoretical and methodological contributions highlight people management as a central axis of organizational strategies, demonstrating, through case studies, how its practices influence institutional performance and are interconnected with the regional context analyzed.

Social / management contributions

The contributions deepen the understanding of people management in high-turnover operational sectors, offering theoretical and practical insights for managers, and highlighting adaptive and integrated policies in essential services, especially in regional contexts with retention and performance challenges.

Keywords: People Management, Organizational Productivity, Talent Retention

MOVENDO PESSOAS E INTEGRANDO PROCESSOS: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SUPERMERCADO

1 Introdução

A gestão de pessoas passou por transformações significativas nas últimas décadas, intensificadas pela pandemia de COVID-19, que exigiu das organizações respostas rápidas e adaptativas às novas dinâmicas do trabalho (Boxall, 2021; Mun et al., 2022; Peccei & Van de Voorde, 2019). Nesse cenário, práticas de Recursos Humanos (RH) com foco em flexibilidade, suporte emocional e liderança adaptativa contribuíram para a construção de ambientes organizacionais mais resilientes e produtivos (Martins & Nunes, 2021).

Diversos estudos destacam que práticas eficazes de RH impactam diretamente o desempenho organizacional ao estimular o engajamento, a inovação e a criação de ambientes favoráveis à aprendizagem e retenção de talentos (Jiang et al., 2012; Xiao, Cooke & Xiao, 2023). Além disso, decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas, como a internalização ou terceirização de práticas, moldam sistemas organizacionais diversos, que influenciam a competitividade e os resultados operacionais (Petrovic, Saridakis & Johnstone, 2018).

No contexto pós-pandêmico, práticas que promovam bem-estar, reconhecimento e desenvolvimento contínuo são reconhecidas como fundamentais para a motivação e retenção de talentos, sobretudo em ambientes de alta rotatividade, como supermercados ou outras empresas varejistas (Gupta & Devdutt, 2023; Silva & Souza, 2023). A qualidade de vida no trabalho, nesse cenário, é vista como uma dimensão estratégica, com impacto direto na produtividade e na satisfação dos colaboradores (Silva et al., 2025; Silva & Costa, 2024).

Entretanto, mesmo diante dos avanços teóricos e práticos, persistem lacunas quanto à operacionalização dos subprocessos de gestão de pessoas no cotidiano de empresas de médio porte, especialmente no setor supermercadista, onde a rotatividade, a motivação e o treinamento contínuo se configuram como desafios operacionais relevantes (Sgarbossa, 2023; Silva et al., 2025). Tais desafios evidenciam a necessidade de práticas integradas, alinhadas às especificidades organizacionais e territoriais, capazes de criar ambientes de trabalho mais atrativos, produtivos e sustentáveis (Silva et al., 2025).

Diante desse cenário, este estudo busca responder: quais os impactos da aplicação dos subprocessos de gestão de pessoas na produtividade organizacional em uma empresa do setor supermercadista? Para tanto, tem como objetivo analisar, com base nos seis subprocessos propostos por Chiavenato (2014), às práticas de gestão de pessoas adotadas em uma unidade supermercadista localizada no interior de Pernambuco, evidenciando suas contribuições e fragilidades diante dos desafios do contexto regional.

Este estudo se justifica pela escassez de análises aprofundadas sobre a integração dos subprocessos de gestão de pessoas em empresas de médio porte do setor supermercadista, especialmente em regiões do interior, caracterizadas por desafios estruturais, alta rotatividade e limitações no desenvolvimento de práticas motivacionais contínuas (Silva et al., 2025). Pesquisas recentes reforçam que a ausência de políticas integradas de gestão de pessoas impacta negativamente o desempenho e a sustentabilidade organizacional, exigindo abordagens mais contextualizadas e alinhadas às realidades regionais (Silva & Costa, 2024; Sgarbossa, 2023). Ao abordar práticas de gestão em um contexto de serviços essenciais, o estudo busca contribuir tanto para o avanço do debate acadêmico quanto para o aprimoramento de práticas organizacionais que fortaleçam o desempenho, o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade das empresas locais.

Para atingir os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com delineamento de estudo de caso único realizado em uma unidade

supermercado localizada no interior pernambucano. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com o gerente da unidade, cuja posição estratégica permitiu o acesso aprofundado às práticas de gestão de pessoas implementadas. A análise dos dados foi conduzida por meio de análise de conteúdo, orientada pelos seis subprocessos de gestão de pessoas propostos por Chiavenato (2014), permitindo a compreensão crítica das práticas adotadas e suas implicações para a produtividade organizacional.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta a revisão de literatura, abordando os subprocessos da gestão de pessoas. A seção 3 detalha os aspectos metodológicos. Na seção 4, são discutidos os resultados da pesquisa. Por fim, a seção 5 traz as considerações finais e proposições para práticas futuras.

2 Revisão da literatura

2.1. Gestão de pessoas

Esta seção apresenta os fundamentos conceituais da gestão de pessoas, organizando-se com base nos seis subprocessos propostos por Chiavenato (2014): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, que orientarão a análise dos dados empíricos deste estudo.

A gestão de pessoas é compreendida como o conjunto de práticas voltadas para administrar os colaboradores, organizando-os em equipes produtivas e integradas às demais áreas da organização. Para isso, é essencial estabelecer uma hierarquia clara, especialização e divisão de trabalho (Santos et al., 2023). Santana e Lopes (2018) reforçam que essa área é dinâmica, adaptando-se constantemente às mudanças do ambiente externo, contribuindo para a promoção do comprometimento e da eficiência no ambiente interno (Góis & Ramos, 2023). Assim, a gestão de pessoas busca alinhar as habilidades individuais e coletivas dos colaboradores às estratégias organizacionais, visando melhores resultados (Martins & Nunes, 2021).

Durante a pandemia de COVID-19, a flexibilidade e a adaptação das práticas de gestão de pessoas tornaram-se ainda mais relevantes para manter as atividades organizacionais diante das exigências do trabalho remoto e da necessidade de conciliação entre vida profissional e pessoal (Felipe et al., 2021). Esse contexto reforçou discussões contemporâneas sobre o impacto das práticas de RH no bem-estar individual e organizacional, destacando a necessidade de estratégias mais humanizadas e alinhadas ao equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida no trabalho (Boxall, 2021; Peccei & Van de Voorde, 2019; Silva et al., 2025).

2.2 Agregar pessoas

Este subprocesso compreende as atividades de recrutamento, seleção e integração de pessoas, responsáveis por identificar, atrair e inserir talentos alinhados às demandas organizacionais (Chiavenato, 2014). No contexto atual, tais práticas são impactadas por inovações tecnológicas e desafios socioculturais, exigindo abordagens mais flexíveis e estratégicas (Xiao, Cooke & Xiao, 2024).

Bibi (2019) destaca que a gestão de talentos inicia-se com processos de recrutamento e seleção eficazes, os quais impactam diretamente o desempenho organizacional ao atrair indivíduos qualificados e adequados às exigências das funções. De modo complementar, Licciardi, Farias e Santos (2018) ressaltam que falhas em estratégias de recrutamento e seleção contribuem para a baixa retenção, afetando negativamente a produtividade, reforçando a importância do alinhamento entre os objetivos de negócio e as necessidades de talentos.

Licciardi, Farias e Santos (2018) acrescentam que ferramentas digitais, como redes sociais e testes de personalidade, têm tornado o processo de recrutamento mais ágil e eficaz, ampliando o alcance e a assertividade das seleções. Nesse sentido, Pinheiro (2024) discute o

uso crescente da inteligência artificial (IA) nesses processos, alertando, contudo, para o risco de desumanização das práticas de RH e a necessidade de capacitação para integrar tecnologia e gestão de pessoas de modo equilibrado.

Além do recrutamento e seleção, o onboarding ou integração estruturada de novos colaboradores à cultura, valores e processos organizacionais, é fundamental para potencializar a experiência inicial, a retenção e o engajamento (Jiang et al., 2012; Krugielka et al., 2023). Krugielka et al. (2023) destacam que uma integração eficaz deve contemplar conformidade legal, clareza de funções, introdução à cultura organizacional e incentivo às conexões sociais no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a literatura reforça que a efetividade do subprocesso de agregação depende da clareza das expectativas, da personalização da integração e da coerência entre discurso e prática (Peccei & Van de Voorde, 2019; Silva., 2025), aspectos especialmente críticos em setores de alta rotatividade, como o varejo supermercadista.

2.3 Aplicar pessoas

Este subprocesso abrange o conjunto de práticas relacionadas à alocação de pessoas nos cargos, ao delineamento de responsabilidades e à avaliação de desempenho. Aplicar pessoas significa posicionar os colaboradores de forma estratégica, garantindo que suas competências estejam alinhadas às metas da organização (Chiavenato, 2014).

A coerência entre as atribuições e as capacidades individuais influencia diretamente os resultados organizacionais, demandando práticas que articulem alocação estratégica, acompanhamento contínuo e feedbacks estruturados (Jiang et al., 2012; Peccei & Van de Voorde, 2019). Mansour (2015), ao investigar a indústria hoteleira e empresas de Taiwan, destaca que a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais potencializa o desempenho, reforçando a necessidade de alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização.

De modo complementar, Tensay e Singh (2020) evidenciam que práticas de alto comprometimento, quando integradas a sistemas estratégicos de gestão de pessoas, favorecem o engajamento dos colaboradores e a melhoria do desempenho, especialmente em ambientes de serviços. Pinheiro et al. (2023) também ressaltam a relevância de instrumentos como avaliação de desempenho e desenvolvimento de equipes, contribuindo para o alinhamento entre atividades e metas organizacionais, além de impulsionar o clima organizacional.

A literatura reforça que, em contextos dinâmicos e de constantes transformações, a aplicação de pessoas deve ser entendida como um processo adaptativo, orientado não apenas por critérios técnicos, mas também pela valorização do bem-estar e do potencial humano (Boxall, 2021; Santos & Oliveira, 2025; Xiao, Cooke & Xiao, 2024).

2.4 Recompensar pessoas

Este subprocesso refere-se às práticas voltadas à recompensa dos colaboradores, integrando dimensões financeiras e não financeiras, com foco no reconhecimento, bem-estar e engajamento (Peccei & Van de Voorde, 2019). Santana e Lopes (2018) destacam que, embora a remuneração tradicionalmente tenha sido associada ao pagamento fixo ou variável, atualmente observa-se uma ampliação das práticas, incorporando benefícios sociais, incentivos não monetários e reconhecimento simbólico.

Entretanto, práticas de recompensa mal calibradas podem gerar efeitos adversos, como excesso de pressão por desempenho, desigualdade interna e desmotivação (Boxall, 2021). A literatura contemporânea reforça que recompensas eficazes são aquelas que articulam justiça distributiva, reconhecimento individual e alinhamento estratégico, especialmente em setores operacionais com alta rotatividade, como o varejo (Silva et al., 2025; Xiao, Cooke & Xiao, 2024).

Estudos nacionais também apontam que a gestão das recompensas deve considerar as especificidades culturais e organizacionais, integrando práticas que contemplem tanto as necessidades dos colaboradores quanto os objetivos institucionais (Silva & Costa, 2024). Nesse sentido, a construção de sistemas de recompensa que reconheçam a diversidade das expectativas dos trabalhadores, associando remuneração, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, mostra-se estratégica para organizações que desejam consolidar ambientes de trabalho mais engajadores e sustentáveis.

2.5 Desenvolver pessoas

Este subprocesso diz respeito às ações voltadas à capacitação, formação continuada, mentoria e promoção de habilidades técnicas e interpessoais, visando tanto o crescimento profissional dos colaboradores quanto a sustentabilidade organizacional (Peccei & Van de Voorde, 2019; Xiao, Cooke & Xiao, 2024).

O desenvolvimento de pessoas destaca-se como um dos pilares estratégicos da gestão de talentos, especialmente em contextos de transformação organizacional acelerada. Santos et al. (2015) evidenciam que modalidades de aprendizagem organizacional, como a mentoria formal e informal, são eficazes para o aprimoramento de competências interpessoais e alinhamento às demandas da organização.

Além disso, a literatura reforça que práticas de treinamento e desenvolvimento bem estruturadas impactam positivamente tanto a performance organizacional quanto o engajamento dos colaboradores, ao promoverem oportunidades de aprendizagem contínua alinhadas às estratégias institucionais (Boxall, 2021; Peccei & Van de Voorde, 2019). Iniciativas como reskilling e upskilling tornam-se centrais em ambientes organizacionais dinâmicos, demandando gestores atentos às expectativas dos colaboradores e aos estilos de aprendizagem (Silva et al., 2025).

Nesse sentido, o desenvolvimento de pessoas deve ir além de programas formais de capacitação, integrando-se às práticas diárias de gestão e fomentando ambientes que estimulem o protagonismo dos colaboradores em seu processo de desenvolvimento profissional.

2.6 Manter pessoas

Este subprocesso compreende as ações voltadas à retenção de talentos, promoção do bem-estar, manutenção do clima organizacional e fortalecimento dos vínculos interpessoais. Manter pessoas implica criar condições para que os colaboradores permaneçam engajados, satisfeitos e produtivos, alinhados aos valores e objetivos da organização (Peccei & Van de Voorde, 2019; Boxall, 2021).

A literatura reforça que o sucesso das estratégias de retenção está diretamente associado à percepção de justiça, reconhecimento e sentido no trabalho (Silva et al., 2025; Xiao, Cooke, Xiao, 2024). Silva et al. (2023) destaca que práticas que estimulam a aprendizagem contínua, o diálogo e o reconhecimento das contribuições individuais favorecem ambientes colaborativos e sustentam culturas organizacionais coesas e resilientes.

No contexto de crise, como a pandemia da COVID-19, estratégias de retenção baseadas na valorização do trabalhador mostraram-se essenciais para manter o engajamento e a motivação das equipes (Nunes, Martins & Mendonça, 2021). Tais iniciativas reforçam a importância de políticas alinhadas aos valores organizacionais percebidos pelos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e que valorize vínculos significativos (Boxall, 2021).

Assim, manter pessoas ultrapassa a permanência física dos colaboradores, envolvendo a criação de condições estruturais, emocionais e relacionais que sustentem seu engajamento e contribuições em longo prazo.

2.7 Monitorar pessoas

Este subprocesso refere-se à coleta, análise e uso sistemático de informações sobre os colaboradores e suas atividades, com o objetivo de apoiar decisões estratégicas na gestão de pessoas (Chiavenato, 2014). O monitoramento eficaz vai além do controle formal, configurando-se como processo contínuo de aprendizado organizacional, oferecendo subsídios para ajustes, feedbacks e alinhamento de expectativas (Peccei & Van de Voorde, 2019; Xiao Cooke & Xiao, 2024).

Schwerz (2016) reforça que o monitoramento de pessoas contribui para a integração dos diferentes processos de gestão de pessoas, fortalecendo a sinergia organizacional e potencializando a identificação de oportunidades de melhoria. Adicionalmente, com o avanço das tecnologias, ferramentas baseadas em inteligência artificial têm ampliado a capacidade de coleta e análise de indicadores, otimizando decisões de gestão e oferecendo suporte mais ágil às lideranças (Romão et al., 2024).

Nesse processo, destaca-se o papel dos líderes na interpretação dos dados e na utilização das informações para reconhecer competências, estimular o desenvolvimento contínuo e reforçar comportamentos alinhados aos valores organizacionais (Santos et al., 2023; Silva & Costa, 2024). Assim, monitorar pessoas representa um mecanismo estratégico para alinhar práticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais de forma dinâmica e responsiva.

Com base nos fundamentos apresentados, observa-se que a integração dos subprocessos de gestão de pessoas proporciona uma visão sistêmica e estratégica do capital humano nas organizações. No contexto do setor supermercadista, marcado por desafios operacionais específicos, a compreensão desses subprocessos torna-se ainda mais relevante para o fortalecimento da produtividade organizacional. Na sequência, apresenta-se a metodologia adotada para analisar empiricamente a aplicação desses subprocessos em uma unidade supermercadista no interior de Pernambuco.

3 Metodologia

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com delineamento de estudo de caso único, tendo como objetivo compreender as práticas de gestão de pessoas e sua relação com a produtividade organizacional em uma unidade de supermercado localizada na cidade de Água Preta, no estado de Pernambuco.

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, realizada presencialmente com o gerente da unidade, utilizando um roteiro com questões direcionadas à exploração das práticas, processos e ações do setor de Recursos Humanos. A escolha do gerente como participante justifica-se por sua posição estratégica na empresa e pelo conhecimento aprofundado das práticas adotadas, proporcionando informações detalhadas e contextualizadas para a análise.

A seleção da empresa ocorreu de forma intencional, considerando sua relevância no setor supermercadista e sua vinculação a uma grande rede com atuação regional, o que permitiu observar práticas de RH em um ambiente operacional complexo, caracterizado por múltiplas demandas e interações. A realização da entrevista no ambiente organizacional também favoreceu a observação direta de aspectos da cultura interna e do comportamento dos colaboradores, enriquecendo o diálogo entre teoria e prática.

A abordagem qualitativa adotada possibilitou a identificação de nuances importantes sobre a funcionalidade do setor de RH e uma compreensão mais aprofundada da cultura organizacional, contribuindo para um diagnóstico mais consistente dos desafios enfrentados na gestão de pessoas na empresa estudada.

A análise dos dados buscou identificar as práticas efetivas de gestão de pessoas presentes na empresa, as lacunas em relação às abordagens teóricas discutidas na literatura e os

fatores que explicam a ausência ou descontinuidade de determinadas ações. Esta análise foi conduzida com base na estrutura conceitual dos seis subprocessos da gestão de pessoas propostos por Chiavenato (2014), permitindo confrontar as práticas observadas com os referenciais teóricos contemporâneos da área.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Caracterização da empresa

A partir da entrevista realizada com o gerente da empresa, foi possível identificar as principais práticas e estratégias de gestão de pessoas adotadas, com foco no cumprimento de metas, na eficiência das equipes, na organização das tarefas e na retenção de talentos. A análise buscou compreender como essas ações impactam a gestão de pessoas e influenciam o desempenho organizacional.

O supermercado pesquisado integra uma rede de supermercados com atuação regional, localizada na Mata Sul de Pernambuco. A unidade estudada, situada no município de Água Preta, iniciou suas operações em dezembro de 2021 e atualmente conta com 27 funcionários. Apesar de ser uma unidade relativamente recente, destaca-se no mercado local por oferecer produtos alimentícios com qualidade e variedade, aliando processos organizacionais bem estruturados e uma equipe capacitada, o que lhe confere um diferencial competitivo na região.

A empresa apresenta um organograma bem definido, com níveis estratégicos de gestão que favorecem a integração entre setores e promovem a comunicação interna. Essa estrutura organizacional contribui para um ambiente colaborativo e para o alcance de resultados satisfatórios, refletindo-se no comprometimento dos funcionários com as tarefas atribuídas.

4.2 Aspectos pesquisados

A entrevista foi conduzida a partir de um roteiro semiestruturado, possibilitando a coleta de dados sobre diversos aspectos relacionados à gestão de pessoas na empresa, incluindo definição de cargos e carreiras, recrutamento e seleção, desafios organizacionais, impactos da pandemia de COVID-19 e processos de desligamento.

A escolha do gerente como participante foi fundamentada em sua posição estratégica na organização e no conhecimento abrangente sobre as práticas de gestão de pessoas, processos internos e desafios enfrentados pela unidade. Sua experiência em diferentes setores permitiu o acesso a informações consistentes, contribuindo para o alcance dos objetivos da pesquisa e enriquecendo a compreensão das práticas de gestão de pessoas no contexto estudado.

4.3 Apresentação Geral das Respostas

O Departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa atua nos processos de recrutamento, seleção, integração e gestão dos colaboradores, visando a formação de um quadro qualificado e alinhado às estratégias organizacionais. A oferta de treinamentos iniciais voltados à higiene, atendimento e acolhimento ao cliente reforça o papel do RH como agente de vantagem competitiva, ao integrar as práticas de gestão de pessoas à proposta de valor da empresa (Silva & Moraes, 2021).

A estrutura hierárquica favorece a orientação e o alinhamento das equipes, mantendo uma lógica participativa que estimula a colaboração entre setores. O planejamento estratégico do RH é alinhado às diretrizes organizacionais, o que contribui para a integração dos departamentos e o alcance das metas corporativas, em consonância com modelos integrados de gestão de pessoas (Jiang et al., 2012; Silva et al., 2025).

Como ferramenta de organização interna, a empresa adota o Manual de Descrição de Cargos, estruturando o quadro funcional em níveis operacional, tático e estratégico, e oferecendo oportunidades de ascensão profissional por meio do Processo de Desenvolvimento

Interno (PDI). Contudo, o modelo de recrutamento permanece predominantemente reativo, baseado na reposição de vagas decorrentes de desligamentos, com apoio de consultoria externa. A divulgação ocorre via redes sociais, mas sem integração de tecnologias mais avançadas de recrutamento e seleção, o que limita a eficiência do processo e a captação de talentos estratégicos (Xiao, Cooke & Xiao, 2024).

Os treinamentos iniciais, realizados durante o período de experiência, têm caráter introdutório e prático, contribuindo para a socialização organizacional dos novos colaboradores (Krugielka et al., 2023). Entretanto, observa-se ausência de programas estruturados de capacitação contínua, restringindo o desenvolvimento profissional no médio e longo prazo.

A pandemia de COVID-19 trouxe desafios significativos para a formação do quadro de funcionários, impondo adaptações nos processos seletivos e aumentando a insegurança dos colaboradores diante dos riscos sanitários. Apesar dessas experiências, não foram incorporadas tecnologias ou práticas inovadoras de RH no período pós-pandêmico, o que evidencia certa estagnação no desenvolvimento das práticas gerenciais (Silva & Costa, 2024).

Atualmente, a empresa enfrenta desafios relacionados à rotatividade e à escassez de mão de obra qualificada, impactando diretamente a produtividade e o clima organizacional. A ausência de políticas de reconhecimento estruturadas, restritas a gratificações pontuais, contribui para a desmotivação das equipes, afetando a retenção de talentos (Silva et al., 2025; Silva & Costa, 2024). As reuniões mensais de análise de resultados e entrevistas de desligamento buscam enfrentar esses desafios, mas sem ações integradas e sistemáticas, os problemas persistem, gerando impactos operacionais e financeiros (Boxall, 2021).

O Quadro 1 a seguir sistematiza os achados da pesquisa, ilustrando como os subprocessos de gestão de pessoas são operacionalizados na empresa pesquisada, seus impactos e as lacunas observadas em comparação com as práticas recomendadas na literatura.

Quadro 1 – Processos e subprocessos de Gestão de Pessoas

Processos	Subprocessos	Aplicação na empresa	Impactos observados	Diálogo com a literatura
Agregar	Recrutar, selecionar e integrar.	Aplica todos os subprocessos com apoio de consultoria externa, mas enfrenta dificuldades na captação de talentos qualificados.	Escassez de mão de obra qualificada impacta a gestão de talentos no longo prazo, limitando a competitividade.	Krugielka et al. (2023); Xiao; Cooke; Xiao (2024)
Aplicar	Alocar, orientar e avaliar.	Os colaboradores são incorporados à equipe após treinamentos básicos; estrutura organizacional facilita alinhamento.	A integração rápida favorece o desempenho funcional, mas limita o desenvolvimento contínuo das equipes.	Boxall (2021); Peccei & Van de Voorde (2019)
Recompensar	Remunerar, motivar, beneficiar e incentivar.	Oferece salários e gratificações pontuais, sem práticas de reconhecimento formal estruturado.	A ausência de reconhecimento simbólico e incentivo contínuo afeta negativamente a motivação e eleva a rotatividade.	Silva et al., (2025); Silva & Costa (2024)

Desenvolver	Treinar, aprimorar, oferecer capacitações.	Possui treinamentos iniciais e programa de recrutamento interno; falta de capacitação regular e atualização tecnológica.	A carência de desenvolvimento contínuo limita o crescimento profissional e prejudica a retenção de talentos.	Silva et al., (2025); Xiao, Cooke & Xiao (2024)
Manter	Qualidade de vida no trabalho, reter talentos.	Alta rotatividade, ausência de práticas estruturadas de retenção, reuniões mensais e entrevistas de desligamento.	A rotatividade gera custos operacionais e sobrecarga dos colaboradores, prejudicando o clima organizacional.	Boxall (2021), Silva & Costa (2024)
Monitorar	Coletar dados, analisar, fornecer feedbacks.	Controle de ponto e reuniões mensais, sem uso de indicadores ou pesquisas de clima organizacional.	A falta de monitoramento estratégico compromete a tomada de decisão sobre desempenho, clima e engajamento.	Romão et al. (2024); Silva et al., (2025)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

Conforme sistematizado no Quadro 1, observa-se que, embora a empresa tenha implementado práticas relevantes nos seis subprocessos de gestão de pessoas, como a utilização de consultoria externa para recrutamento, a elaboração de manuais de cargos e a realização de treinamentos iniciais, permanecem fragilidades importantes, especialmente no que se refere às políticas estruturadas de reconhecimento, desenvolvimento contínuo e monitoramento com base em indicadores. Essas lacunas impactam diretamente a motivação, a rotatividade e a eficiência organizacional, gerando efeitos adversos sobre a produtividade e o clima interno. O confronto entre os dados empíricos e a literatura especializada permitiu compreender que, apesar dos esforços em alinhar suas práticas à gestão estratégica de pessoas, a organização ainda enfrenta desafios significativos para consolidar práticas integradas, adaptativas e sustentáveis.

Na próxima seção, apresentam-se as considerações finais da pesquisa, destacando as principais contribuições do estudo, suas implicações práticas para a gestão de pessoas em organizações do setor supermercadista, bem como as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar os impactos da aplicação dos subprocessos de gestão de pessoas na produtividade organizacional de uma unidade supermercadista localizada no interior de Pernambuco. Os resultados demonstram que, embora a empresa apresente práticas estruturadas em todos os subprocessos propostos por Chiavenato (2014), permanecem lacunas significativas, principalmente no que se refere às políticas de reconhecimento, ao desenvolvimento contínuo e ao monitoramento sistemático das práticas de gestão de pessoas.

Essas fragilidades refletem desafios clássicos da gestão de pessoas em organizações do setor supermercadista, especialmente em regiões interioranas, onde fatores como a escassez de mão de obra qualificada, a alta rotatividade e as limitações de recursos dificultam a consolidação de ambientes de trabalho motivadores, engajadores e sustentáveis. A ausência de

práticas de reconhecimento estruturadas, por exemplo, compromete não apenas a motivação individual, mas fragiliza o clima organizacional e dificulta a construção de vínculos mais sólidos entre colaboradores e organização.

No plano teórico, a pesquisa reforça a centralidade da gestão de pessoas como elemento integrador das estratégias organizacionais, evidenciando que a fragmentação dos subprocessos e sua condução reativa reduzem o potencial de contribuição do setor para a competitividade e a sustentabilidade do negócio. O estudo contribui para o campo ao aprofundar a compreensão sobre como a integração sistêmica dos subprocessos pode fortalecer a gestão estratégica de pessoas em setores de serviços essenciais, como supermercados, frequentemente negligenciados em análises mais aprofundadas no campo da gestão.

Gerencialmente, os achados oferecem subsídios para gestores que atuam em ambientes de alta rotatividade, reforçando a importância de políticas de retenção mais robustas, programas de reconhecimento estruturados e práticas de desenvolvimento contínuo. A pesquisa evidencia que esforços isolados em determinadas frentes, sem integração com uma política sistêmica de gestão de pessoas, tendem a apresentar resultados limitados e de curto prazo.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a coleta de dados restrita à perspectiva do gerente da unidade, o que proporciona uma visão estratégica, mas também limitada às percepções do nível gerencial. Embora tenha sido suficiente para mapear práticas e processos, futuras pesquisas devem buscar ampliar as vozes ouvidas, incluindo colaboradores dos níveis operacional e tático, além dos profissionais do próprio setor de Recursos Humanos, oferecendo uma visão mais plural e rica das práticas em diferentes níveis hierárquicos e papéis.

Além disso, sugere-se que futuras pesquisas ampliem o escopo metodológico, contemplando estudos comparativos entre unidades de diferentes regiões ou redes, o que poderá permitir a identificação de práticas inovadoras e alternativas de gestão de pessoas em realidades distintas. Também se faz necessária a investigação mais aprofundada sobre as especificidades da gestão de pessoas em setores operacionais com alta rotatividade, discutindo não apenas práticas de retenção, mas alternativas inovadoras de valorização e reconhecimento que considerem as características desses ambientes.

Por fim, destaca-se a importância de abrir espaço para uma agenda de pesquisa voltada à compreensão das interfaces entre gestão de pessoas, produtividade e sustentabilidade organizacional em setores de serviços essenciais, sob a ótica do território, das práticas informais e das dinâmicas organizacionais locais, ampliando o debate sobre as formas de promover trabalho digno, saudável e produtivo em contextos operacionais desafiadores.

Referências

- Bibi, M. (2018). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study Among Healthcare Employees. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- Boxall, P. (2021). Studying mutuality and perversity in the impacts of human resource management on societal well-being: Advancing a pluralist agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 834–846. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12341>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.

Felipe, I. F. R., Medeiros, V. R., Camargo, M. L., & Júnior, E. G. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(2), 211–225. <https://doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>

Góis, M. L., & Ramo, L. B. (2023). A importância da gestão de pessoas no ambiente de trabalho: Uma proposta de intervenção pedagógica para o curso Técnico em Administração. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 2(23), e14076. <https://doi.org/10.15628/rbept.2023.14076>

Gupta, M. A., & Devdutt. P. (2023). Life Satisfaction among Elderly People Living in Old-Age-Home: A Study in Meerut. *International Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 45–55. Retrieved from <https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/495>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.

Krugielka, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A., Sowa-Behtane, E., & Dachowski, R. (2023). Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1512. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512>

Licciardi, N., Farias, J. de S., & dos Santos, L. de A. (2018). A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. *South American Development Society Journal*, 4(12), 151. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177>

Mansour, M. (2015). The practice of strategic human resource management in a developing country. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(3), 500-517.

Martins, P. R., & Nunes, A. L. de P. F. (2021). Recursos Humanos frente às exigências contemporâneas de mudanças no ambiente de trabalho. ID on Line. *Revista De Psicologia*, 15(57), 872–887. <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i57.3221>

Mun, S., Moon, Y., Kim, H., & Kim, N. (2022). Discussões Atuais sobre Funcionários e Organizações Durante a Pandemia de COVID-19: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Front. Psychol.* 13, 848778.

Nunes, A. L. de P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. da M. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos / Talent Retention and the New Normal of Human Resources. ID on Line. *Revista De Psicologia*, 15(58), 391–409. <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i58.3335>

Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Pesquisa sobre gestão de recursos humanos, bem-estar e desempenho revisitada: passado, presente e futuro. *Revista de Gestão de Recursos Humanos*, 29 (4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>

Petrovic, J., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2018). An integrative approach to HRM–firm performance relationship: A missing link to corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(2), 331–352. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2017-0133>

Pinheiro, K. E. F., Libório, K. V. M., Alencar, L. B. S., Roberto, J. C. A., & Pinto Junior, J. R. L. (2023). Gestão de pessoas - um papel crítico que impulsiona a construção de processos. *Cuadernos De Educación y Desarrollo*, 15(10), 12406–12428. <https://doi.org/10.55905/cuadv15n10-127>

Pinheiro, W. S. (2024). O uso de inteligência artificial no contexto empresarial: um estudo sobre a ia nas práticas de rh e de desenvolvimento humano. *revista foco*, 17(5), e5190. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n5-136>

Romão, A. A., Marques, D. F., Moreira, E. F. de O., Faustino-Dias, Álvaro F., Silva, W. de F., & Silva, C. M. da. (2024). Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores. *Revista De Gestão e Secretariado*, 15(10), e4169. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4169>

Santana, R. D. de, & Lopes, T. B. (2018). Gestão de Pessoas: Agregar, Aplicar, Manter e Avaliar pessoas. ID on Line. *Revista De Psicologia*, 12(42), 261–278. <https://doi.org/10.14295/online.v12i42.1315>

Santos, M. G., Jesus, K. C. B., Silva, J. C. S., & Castro, M. A. R. (2015). Aprendizagem organizacional e suas modalidades: desenvolvendo a habilidade interpessoal nos programas trainees. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(3), 94-113.

Santos, N. M. dos, Cabral, J. A., Pereira, E. P., & Caffé Filho, H. P. (2023). A Importância da Gestão de Pessoas para o Sucesso de uma Organização. ID on Line. *Revista de Psicologia*, 17(66), 384–400. <https://doi.org/10.14295/online.v17i66.3671>

Schwerz, A. L. (2018). O recrutamento e a seleção de pessoas na gestão de pessoas para o trabalho. *Revista Internacional de Apoio à Inclusão, Fonoaudiologia, Sociedade e Multiculturalismo*, 2 (2). <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/riai/article/view/4204>

Sgarbossa, M. (2023). Contribuições das práticas de gestão de pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011-2021). *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 20(1), 101–129. <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.3166>

Silva, A. F. da., Távora, C. G., Spers, V. R. E., & Morgado, E. M. (2025). As práticas de liderança em uma empresa: cidade de Itatinga/SP. *Almanaque Multidisciplinar De Pesquisa*, 12(1). Recuperado de <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/amp/article/view/862>

Silva, A. P. G., & Costa, L. M. (2024). Abordagens sobre qualidade de vida (QV) e trabalho humano. *Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa*, 10(2), 23–35.

Silva, A. P. G., & Souza, G. H. S. de. (2023). Gestão estratégica de pessoas: Estudo do bem-estar no trabalho em uma empresa varejista de móveis e eletroeletrônicos. *Research, Society and Development*, 12(2), e3712239895. <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i2.39895>

Silva, C. D. S., & Moraes, A. B. (2021). RH e estratégia: Vantagem competitiva real ou apenas discurso? *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 16(3), 37–53.

Silva, E. M., Silva Costa, S. T., Amorim, D. A., Anjos Borges, M. A. D., & Chaves, P. V. A. (2023). Retenção de talentos nas organizações. *Revista GeTeC*, 12(40).

Sznitowski, A. M., Sousa, P. C. de, & Thiago, F. (2021). Indicadores organizacionais e planejamento sucessório em empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso. *Interações*, 22(1), 51–66. Recuperado de <https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/2778>

Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>

Xiao, Q., Cooke, F. L., & Xiao, M. (2023). In search of organizational strategic competitiveness? A systematic review of human resource outsourcing literature (1999–2022). *The International Journal of Human Resource Management*, 35(6), 1088–1131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2258360>