



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

**ACADÊMICO:** Bruno Henrique Lima Rocha 2016110888

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MERCADO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE ARAGUAÍNA-  
TO**

Araguaína  
2020

BRUNO HENRIQUE LIMA ROCHA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MERCADO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE ARAGUAÍNA-  
TO**

Trabalho da disciplina Gestão de Pessoas, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína, Curso de Logística, como quesito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob a orientação do Prof. Dr. Degson Ferreira.

Araguaína  
2020

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- R672d Rocha, Bruno Henrique Lima.  
Os desafios da Gestão de Pessoas no mercado: um estudo de caso em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína-TO . / Bruno Henrique Lima Rocha. – Araguaína, TO, 2020.  
21 f.  
Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2020.  
Orientador: Degson Ferreira  
1. Gestão de Pessoas. 2. Desafios. 3. Pontos fortes e fracos. 4. Empresa supermercadista. I. Título

**CDD 658.5**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

BRUNO HENRIQUE LIMA ROCHA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE ARAGUAÍNA-TO**

Artigo foi avaliado e apresentado a UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Araguaína-TO, Curso de Tecnologia em Logística para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de Aprovação: 08/12/2020

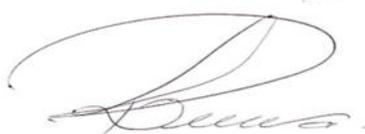
**Banca Examinadora:**



Prof. Dr. Degson Ferreira, Orientador, UFT



Profa. Msc. Clarete de Itoz, Examinadora, UFT



Profa. Dra. Paola Silva, Examinadora, UFT

Araguaína  
Dezembro/2020

# OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO MERCADO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA DA CIDADE DE ARAGUAÍNA-TO

Bruno Henrique Lima Rocha<sup>1</sup>  
Degson Ferreira<sup>2</sup>

## RESUMO

Em um mundo marcado pela globalização dos mercados, competitividade exacerbada e constantes transformações, uma adequada Gestão de Pessoas se torna um diferencial e ao mesmo tempo assume vários desafios. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo analisar os principais desafios da Gestão de Pessoas em uma empresa do setor supermercadista da cidade de Araguaína-TO. Para tal, a matriz teórica abordou aspectos da Gestão de Pessoas como os principais pontos fortes e fracos e os seus desafios atualmente frente ao ambiente externo. A perspectiva metodológica de investigação desse estudo é exploratória de cunho qualitativo, adotando-se como procedimento metodológico o estudo de caso e como instrumento de coleta de dados o questionário semiaberto. As análises dos dados coletados mostram que os principais desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas na empresa estudada são: a jornada de trabalho, a atração e o recrutamento de pessoas, juntamente com a capacitação técnica e o desligamento precoce dos funcionários por questões pessoais e psicológicas.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Pontos Fortes e Fracos da Gestão de Pessoas. Desafios da Gestão de Pessoas. Empresa Supermercadista de Araguaína-TO.

---

<sup>1</sup> Acadêmico em Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT; E-mail: brhenriklima@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Administração. Professor Adjunto III da Universidade Federal do Tocantins – UFT; E-mail: degsonfer@gmail.com

## ABSTRACT

In a world marked by the globalization of markets, exacerbated competitiveness and constant transformations, adequate People Management becomes a differential and at the same time takes on several challenges. In this sense, this work aimed to analyze the main challenges of People Management in a company in the supermarket sector in the city of Araguaína-TO. To this end, the theoretical framework addressed aspects of People Management as the main strengths and weaknesses and their challenges currently facing the external environment. The methodological perspective of investigation of this study is exploratory of a qualitative nature, adopting the case study as the methodological procedure and the semi-open questionnaire as the data collection instrument. The analyzes of the data collected show that the main challenges faced by People Management in the company studied are: the workday, the attraction and recruitment of people, together with the technical training and early dismissal of employees for personal and psychological issues.

**Keywords:** People Management. Strengths and Weaknesses of People Management. Challenges of People Management. Supermarket Company of Araguaína.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	7
<b>2.1 pontos fortes e fracos da gestão de pessoas</b> .....	8
<b>2.2 desafios da gestão de pessoas</b> .....	10
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	12
<b>3.1 tipo de pesquisa</b> .....	12
<b>3.2 método de pesquisa</b> .....	13
<b>3.3 análise e interpretação dos dados</b> .....	14
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	14
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	17
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	18
<b>APÊNDICE A</b> .....	20

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma organização, e a área tem a função de humanizar as empresas. O setor de Gestão de Pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional (XERPAY,2018).

No último século, a Gestão de Pessoas vem passando por diversas transformações que, por consequência, trouxe o surgimento de vários desafios para a área (BASSO, 2016), sendo eles: chegar a um equilíbrio que permita treinar os funcionários sem aumentar as despesas da empresa, de maneira que o aprimoramento contínuo se torne viável; atrair e reter talentos que fiquem engajados com a cultura da empresa; saber conciliar o trabalho em equipe não gerando conflitos. Estes são alguns dos principais desafios enfrentados pelos gestores de pessoas atualmente.

Estes desafios da área de Gestão de Pessoas são diversos e acabam se caracterizando como fatores que podem inibir o sucesso de toda e qualquer organização. Nesse sentido, é que emerge o problema de pesquisa deste trabalho: quais os principais desafios da Gestão de Pessoas em uma empresa do setor supermercadista da cidade de Araguaína-TO?

Na busca de respostas para este problema de pesquisa, este artigo tem como objetivo geral analisar os principais desafios da Gestão de Pessoas em uma empresa do setor supermercadista da cidade de Araguaína-TO. Como objetivos específicos, têm-se os seguintes: identificar os principais pontos fortes da Gestão de Pessoas na empresa supermercadista da cidade de Araguaína-TO, identificar os principais pontos fracos da Gestão de Pessoas na empresa supermercadista da cidade de Araguaína-TO e avaliar as vantagens e desvantagens da área de Gestão de Pessoas frente ao ambiente externo.

Dessa forma, o devido trabalho se justifica quanto à sua contribuição prática e teórica. Do ponto prático, espera-se que com a realização deste estudo, a organização estudada possa melhor reestruturar a área de Gestão de Pessoas

mediante a identificação e análise dos seus principais gargalos, bem como seus pontos fortes, vantagens e desvantagens. Do ponto de vista teórico, pretende-se contribuir para o avanço e desenvolvimento do conhecimento em uma área pouco explorada teoricamente, principais desafios da Gestão de Pessoas no setor supermercadista em uma cidade da região norte do estado do Tocantins.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Chiavenato (2009), somente no final do século passado é que as empresas, e a sociedade em geral, passaram efetivamente a perceber que o sucesso das organizações dependia intrinsecamente das pessoas e, nesse contexto, elas deveriam ser tratadas como parceiros e não apenas como recursos.

Assim, a área de Recursos Humanos passou por inúmeras transformações, e o que antes era apenas um departamento de pessoal que geria questões burocráticas e operacionais, hoje, ganha novos canais estratégicos para as empresas, pois é o setor responsável em sua maioria, pelo maior capital que as empresas possuem – o capital humano (MARRAS, 2009).

De acordo com Araújo (2010), na busca por melhorias ocorreu uma substituição do termo Recursos Humanos por Gestão de Pessoas no qual, o argumento utilizado para essa mudança de nomenclatura é que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restrito, pois, implica na percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos. Assim, o novo termo reflete uma concepção de pessoas como sujeitos ativos e proativos, dotados de inteligência e criatividade, competências e habilidades, capazes de potencializar e alavancar o sucesso das organizações.

Chiavenato (2005) salienta que o mundo moderno se caracteriza por meio das tendências que abrangem a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, e principalmente a competitividade. Características essas, que tem a capacidade de influenciar poderosamente as empresas e sua forma de administrar junto aos colaboradores. Desta forma, o capital humano passou a ter um significado relevante.

Ainda sobre as transformações da Gestão de Pessoas, Chiavenato (2014) enfatiza que o termo gerência não significa apenas supervisionar pessoas. Modernamente, o gestor de pessoas é um condutor de equipes, liderando,

comunicando e motivando os colaboradores a atingirem suas metas e objetivos organizacionais.

Segundo Franco (2008), a função de Gestão de Pessoas tem como objetivo deixar a empresa abastecida de mão de obra qualificada se utilizando de técnicas da área de recrutamento e seleção seja do mercado externo, ou interno.

Araújo (2010) aclara que para gerir pessoas é necessária habilidade, observação e boa percepção do que acontece ao redor. O gestor de Recursos Humanos deve propiciar um clima agradável na organização, pois, trata da dimensão de pessoas, e para isso compreende um conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, desenvolver e reter seus talentos humanos. Bons profissionais requerem bons ambientes de trabalho e primam por lugares onde possam colocar suas ideias em prática e sejam valorizados por isso.

### **2.1 pontos fortes e fracos da gestão de pessoas**

Atualmente, as organizações têm buscado o aprimoramento de seus gestores, de forma que estes possam potencializar suas ações em resultados produtivos. O gestor eficaz preenche posições e promove seu pessoal maximizando os seus pontos fortes (GAMA, 2019).

A Gestão de Pessoas ao longo dos anos vem inovando cada vez mais em táticas na busca por melhorias, e uma delas é a consultoria interna que permite ao profissional a integração da área de Recursos Humanos aos negócios da organização. A mudança exige do colaborador uma atualização constante e um investimento em sua própria carreira adquirindo uma multifuncionalidade (RIBEIRO, 2017).

No mercado de trabalho atual, segundo Silva *et al* (2018), as organizações necessitam cada vez mais de resultados devido à alta competitividade e esse emblema se dá através dos serviços gerados pelas pessoas. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas enquadra-se perfeitamente, pois passam a visualizar as pessoas como verdadeiros parceiros de negócios que cultivam as boas práticas dentro dos padrões de excelência.

Nesta era tão competitiva, Silva *et al* (2018) aclaram que as organizações crescem proporcionalmente ao talento de seus gestores, demonstrando outro ponto impactante da Gestão de Pessoas que é a baixa rotatividade e relevância desses profissionais para o sucesso de toda e qualquer organização. As empresas devem

perceber a importância desses profissionais, pois estes detêm competências de difíceis obtenções causando o diferencial no mercado, portanto, a retenção de bons gestores é incontestavelmente um dos elementos fundamentais para o sucesso empresarial no mercado atual tão competitivo.

A Gestão de Pessoas encontra-se numa posição estratégica da organização, pois ela é responsável por buscar planos de negócios que atendem os objetivos organizacionais. Além de entender sobre finanças e contabilidade que auxiliam na redução dos custos e medições operacionais, a Gestão de RH também desempenha um papel de representante dos funcionários, utilizando todo o seu conhecimento interno em defesa das pessoas, além de contribuir com uma cultura de compromisso com o crescimento gradativo da empresa. (XERPAY, 2020).

Nessa busca incessantemente por vantagens competitivas no mercado, as empresas devem se pautar pela abordagem baseada em recursos, pois segundo Zymberg (2008), essa abordagem agrega às organizações melhorias internas proporcionando ocasionalmente o diferencial em relação às suas concorrentes. O papel da Gestão de Pessoas em relação à visão baseada em recursos é coordenar quais os fatores que não estão sendo observados com clareza pela empresa e transformá-los em habilidades administrativas que conduzem esses recursos a uma condição de valor estratégico.

Carvalho, Prévot e Machado (2013) ressaltam que estabelecer os recursos considerados estratégicos não esgotam as vantagens de possibilidades competitivas devido às infinitas perspectivas de suas interações e aplicações. Os recursos devem ser objeto de domínio e privilégio da organização. Geralmente, os gestores falham em reconhecer o conjunto dos recursos como ponto chave da competitividade das empresas, por isso a atenção indevida é dada à proteção dos ativos para que estes não sejam imitados.

Os ativos são entradas que geram renda para as empresas. Os recursos podem ser classificados em tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são aqueles de fácil avaliação, pois são visíveis e de fácil aquisição que são os equipamentos, as instalações, os estoques e também os Recursos Humanos que englobam a equipe técnica e gerencial da empresa. Os intangíveis apresentam-se de maneira mais implícita como a reputação da organização, as habilidades tecnológicas, a cultura organizacional e a maneira de relacionamento com fornecedores e clientes (ZYMBERG, 2008).

A visão baseada em recursos tem como objetivo principal a análise interna que permite as organizações a compreensão do seu nível em relação a competitividade individuais, pois nem todos os recursos são necessariamente estratégicos. A condição estratégica é alcançada quando os recursos são organizados e arranjados pelos gestores da empresa transformando-os em ativos específicos gerando desempenho mais eficaz do que seus competidores potenciais. Portanto, a Gestão de Pessoas mostra-se importantíssima nesse modelo e método estratégico (CARVALHO, PRÉVOT, MACHADO, 2013).

A Gestão de Pessoas mostra-se como ponto chave e crucial nos quesitos de crescimento profissional e sucesso organizacional, e por possuir essa grande responsabilidade os riscos de falhas são elevados, um fator bastante recorrente nas organizações são os conflitos entre os líderes e os subordinados, gerando rivalidades que dividem a empresa em grupos, acarretando conseqüentemente, um ambiente hostil e gerando impacto principalmente na produtividade (XERPAY, 2018).

Ainda de acordo com Basso (2016), o setor de Recursos Humanos tem bastante dificuldade de disseminar a cultura da empresa para os profissionais, o gestor de pessoas tem papel de aplicar e monitorar os valores, práticas, crenças e hábitos que a corporação cultiva, quando esses fatores não são assimilados de forma coerente ao colaborador, este fica exposto às falhas e os processos desenvolvidos não são alinhados a uma proposta, gerando maus resultados.

## **2.2 desafios da gestão de pessoas**

É notório que neste século vivemos uma era de transformações e conseqüentemente, com as corporações não têm sido diferente. As mudanças trazem consigo novos desafios e o gestor de pessoas necessita lidar com esses obstáculos que o mundo globalizado, a tecnologia e a cultura organizacional lhe proporcionam a fim de obter vantagens competitivas e elevar sua equipe ao sucesso profissional e organizacional (BASSO, 2016).

Xerpay (2020) explicita que manter o colaborador engajado e comprometido com o seu emprego é um dos grandes desafios da era moderna, pois o clima rotineiro proporcionado pelas jornadas de trabalho acaba tornando-se um fator desmotivante e estressante para o empregado que busca sempre novas metas e

ferramentas para exercer a função. O autor relata que o ambiente do trabalho influencia diretamente na produtividade dos funcionários.

De acordo com Basso (2016), um dos desafios atuais da Gestão de Pessoas está no modo da organização saber valorizar não somente o valor técnico do profissional como também suas atitudes pessoais e suas limitações, pois as emoções influenciam na produtividade e que é impossível dissociar pessoal e profissional. Essa é uma reflexão que os gestores de pessoas devem fazer para compreender a dimensão humana e superar a visão estritamente econômica da empresa.

Outro desafio impactante para o setor de RH é saber equilibrar a capacitação e treinamento do colaborador e a busca incessante por maior produtividade, eficiência e competitividade da organização, pois esta busca por redução de gastos e melhor aproveitamento das horas trabalhadas e o aperfeiçoamento do profissional pode durar tempo indeterminado, gerando custos a mais na produção, porém com o aprimoramento, o servidor poderá converter esses gastos em ganho em algum momento (BASSO, 2016).

Analisando o ambiente externo, Malafaia (2011) aclara que um dos desafios para a Gestão de Pessoas é a atração e a retenção de talentos. As pessoas estão buscando não somente recompensa financeira, preferem também qualidade de vida e valorizam bastante o tempo livre para o lazer. Outro fator estimulante diz respeito às oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento da carreira de trabalho, pois os jovens buscam acima de tudo o seu crescimento profissional.

Um grande fator temido pelas empresas atualmente é o avanço das tecnologias e o uso constante das mesmas através de *smartphones* e *tablets*, além das milhares de plataformas de acesso via *internet*. Um grande exemplo atual é o aplicativo de troca de mensagens pessoais, a proibição é inviável visto que as pessoas têm o acesso por meio de seus dispositivos móveis. Daí emerge o problema para o gestor de pessoas, que necessita saber conciliar o uso dessas tecnologias sem afetar na produtividade do trabalhador (BASSO, 2016).

Basso (2016) enfatiza que outro fator desafiante para a Gestão de Pessoas é a criação de uma cultura de inovação sem afetar a cultura interna existente na organização. A entrada de profissionais jovens afeta bastante na cultura tradicional da empresa, pois exigem jornadas de trabalhos mais flexíveis, ambientes descontraídos e sem padrões de vestimenta. Quando essa nova cultura se choca

com a já estabelecida, o gestor de pessoas deve atuar como mediador dessas relações. Portanto, pode-se notar que evitar conflitos pessoais e ao mesmo tempo buscar desenvolver novas soluções que tragam maior eficiência, competitividade e redução de custos ao negócio da organização pode se tornar um trabalho bastante complicado para quem tem a missão de gerir pessoas.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a metodologia é o momento em que se busca abranger a um só tempo as respostas de vários itens de questionamentos, ou seja: Como? Com quê? Onde? Quando? É com o uso dos métodos científicos que se explica o estudo deste capítulo, que aborda os procedimentos usados para realizar o tipo de pesquisa, o método, a amostra, a coleta dos dados e a sua interpretação.

O estudo aqui elaborado se deu de forma qualitativa, numa orientação interpretativa dos fenômenos encontrados, buscando um entendimento dos principais desafios nos processos de Gestão de Pessoas na empresa supermercadista da cidade de Araguaína-TO. Partiu-se inicialmente de uma pesquisa bibliográfica, que permitiu embasar a questão dos desafios nos processos específicos da empresa em estudo.

Essas premissas foram os fundamentos teóricos e dinâmicos para elaborar a pesquisa com o propósito de observar como os processos acontecem na organização estudada e em sua Gestão de Pessoas. A fim de evidenciar cada momento da metodologia segue o embasamento teórico de cada etapa.

#### **3.1 tipo de pesquisa**

Gil (2006) nomeia a pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolver um método científico. Assim, o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para um problema mediante procedimentos científicos, em que classificar significa lhe dar um sentido, usando instrumentos adequados a cada aspecto.

Considera-se o estudo, uma pesquisa exploratória porque tem a finalidade de esclarecer e modificar ideias, enquanto busca pesquisar os desafios da empresa na sua Gestão de Pessoas, proporcionando instigar a problemática e a continuação do estudo. A pesquisa também é considerada exploratória pela sua característica de pouco conhecimento na área ou com insuficiência de conhecimento de um assunto que se torna cada vez mais prioritário na empresa, que é gerir pessoas.

No entendimento de Pinheiro (2010), a pesquisa bibliográfica e de estudo de caso permitem sondar os fatos existentes, ocasionar o aumento de experiência em determinado problema, a exploração de dados e fatos, tornando explícita a problemática e permitindo amplo conhecimento.

### **3.2 método de pesquisa**

O método utilizado para este estudo foi em forma de questionário semiaberto aplicado diretamente à Gestora de Recursos Humanos da empresa estudada. O método é definido pelos autores abaixo como um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de forma verdadeira. Além de traçar o caminho a ser seguido, também detecta os erros e auxilia nas tomadas de decisões (LAKATOS, MARCONI, 2003).

A abordagem deste estudo é qualitativa por relacionar a dinâmica do real e do sujeito, que não pode ser traduzida em números e não requer uso de estatística. A pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelo entrevistado (PINHEIRO, 2010).

A empresa estudada situa-se na cidade de Araguaína, Norte do estado de Tocantins e conta atualmente, com cinco lojas atendendo seus clientes de forma direta na venda de alimentos nas modalidades de atacado e varejo. A organização começou seu ciclo de vida no ano de 1993, a primeira loja tinha uma estrutura de apenas 40 m<sup>2</sup>, duas portas e somente um colaborador, hoje a empresa conta em média mensal, com 736 funcionários.

Ao longo dos anos, depois da grande aceitação na cidade e atendendo às demandas crescentes, a ampliação do empreendimento fez com que o comércio se tornasse um supermercado de médio porte. A organização foi ampliando suas lojas e expandindo seus negócios sempre focando na modernização dos seus salões para um maior conforto do cliente, e no final do ano de 2018 inaugurou sua quinta loja, a mais moderna e estruturada da empresa.

### **3.3 análise e interpretação dos dados**

No que diz respeito ao instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário semiaberto, além de visitas à empresa e conversas informais. Para realizar a pesquisa, ocorreram vários contatos com a gestora de RH da empresa supermercadista por meio de aplicativos de mensagens e trocas de e-mails.

Em relação à técnica de tratamento e interpretação dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, que para Bardin (2011), se caracteriza como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens. A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos polos de atenção, que são os polos de atração da comunicação. É um instrumento de indução para se investigarem as causas a partir dos efeitos.

A análise de conteúdo consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte (BARDIN, 2011). O autor define a análise de conteúdo em três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Na fase de pré-análise, buscaram-se formas de extrair respostas para o problema de pesquisa do artigo, nesse sentido, foram elaboradas perguntas diretas e objetivas na forma de questionário a gestora da empresa estudada, obedecendo às regras de exaustividade (não omitir), representatividade (a amostra representa o universo), homogeneidade (os dados referem-se ao mesmo tema) e pertinência (os documentos adaptam-se ao conteúdo e objetivo da pesquisa) elaboradas por Bardin (2011) como essenciais nessa primeira fase.

Na fase de exploração do material, foram codificadas as respostas da gestora e recortadas as frases que se repetiam, na classificação, foram identificadas as falas de maior perplexidade e hesitação da gestora e foram categorizadas em ordem de relevância e homogeneidade.

Na fase de tratamento dos resultados, a inferência foi aplicada na forma de buscar e extrair elementos implícitos nas respostas da gestora, ou seja, o que ela esconde da aparente realidade, o significado verdadeiro de seu discurso em relação a seus pontos fortes, fracos e os seus desafios como gestora de Recursos Humanos da empresa supermercadista da cidade de Araguaína-TO.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa realizada em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína-TO, com a intenção de analisar os principais desafios da Gestão de Pessoas presentes em seu ambiente organizacional.

A Gestão de Pessoas mostra-se como ponto chave e crucial nos quesitos de crescimento profissional e sucesso organizacional (XERPAY, 2018), desempenhando assim um papel de representante dos colaboradores, além de contribuir com uma cultura de compromisso com o crescimento gradativo e contínuo da empresa perante o mercado (XERPAY, 2020).

Nesse sentido, em relação aos principais pontos fortes da empresa pesquisada, sob a ótica da gestora de recursos humanos, pode-se destacar a tranquilidade, a parcimônia, a serenidade e a maleabilidade ao permitir aos colaboradores tomarem decisões que agregam valores aos processos internos da empresa, ratificando os principais fatores elencados por Xerpay (2018, 2020) sobre a importância da área para o crescimento profissional e desenvolvimento organizacional.

A gestora também explicita que, em seu ambiente organizacional, busca extrair o máximo do potencial dos seus subordinados promovendo seleções e contribuindo com a capacidade técnica do profissional através de treinamentos realizados internamente e externamente, reiterando outro ponto forte da Gestão de Pessoas destacado por Gama (2019), ao relatar que o gestor eficaz preenche posições e promove seu pessoal maximizando os seus pontos fortes.

Sob a ótica do que foi relatado pela gestora de Recursos Humanos, pode-se apontar como outro ponto forte de sua gestão a capacidade de flexibilização nas tomadas de decisões sempre dialogando com os colaboradores, buscando encontrar saídas para determinadas situações, dando espaço para eles exercerem voz ativa. Nesse contexto, Silva *et al* (2018) enquadram-se perfeitamente, pois aclaram que os bons gestores visualizam as pessoas como verdadeiros parceiros de negócios.

Outro fator de destaque de sua gestão é a baixa rotatividade de pessoal na empresa pesquisada, haja vista que a taxa de rotatividade da organização é de apenas 2%, um índice bastante privilegiado para uma empresa do ramo supermercadista. De acordo com Silva *et al* (2018), nesta era tão competitiva as organizações crescem proporcionalmente ao talento de seus gestores, e a baixa rotatividade é uma das características para o sucesso desse segmento.

Por outro lado, a Gestão de Pessoas assume grande responsabilidade e, por isso, os riscos de falhas são elevados. Um fator bastante recorrente nas organizações são os conflitos entre os líderes e os subordinados, gerando

rivalidades que dividem a empresa em grupos, acarretando conseqüentemente, um ambiente hostil e impactos negativos, sobretudo, na produtividade (XERPAY, 2018).

Nessa linha de raciocínio, no que diz respeito aos principais pontos fracos apontados pela gestora da empresa estudada, cabe enfatizar a relação interpessoal dos seus colaboradores, a falta de disciplina e o trabalho em equipe, pois quando estas habilidades e valores não são assimilados de forma coerente ao colaborador, como bem observa Basso (2016), este fica exposto às falhas e os processos desenvolvidos não são alinhados a uma proposta, comprometendo assim a competitividade da empresa.

No último século, a Gestão de Pessoas vem passando por diversas transformações que, por consequência, trouxe o surgimento de vários desafios para a área (BASSO, 2016). Alguns deles foram explicitamente relatados pela gestora de Recursos Humanos da organização estudada.

O primeiro grande desafio evidenciado pela entrevistada foi sobre a jornada de trabalho que, segundo ela, torna-se um fator desmotivador para o colaborador. Xerpay (2020) explicita que manter o colaborador engajado e comprometido com o seu emprego é um dos grandes desafios da era moderna. A programação de rotina diária na empresa supermercadista da cidade de Araguaína-TO é bastante modificada no que diz respeito aos horários comerciais praticados por outras empresas da cidade, sendo que o funcionário exerce sua função laboral nos dias úteis e aos finais de semana com direito a apenas um dia de folga por semana.

Analisando o ambiente externo, Malafaia (2011) aclara que um dos desafios para a Gestão de Pessoas é a atração e a retenção de talentos. As pessoas estão buscando não somente recompensa financeira, preferem também qualidade de vida e valorizam bastante o tempo livre para o lazer. Nesse sentido, a gestora esclareceu que a organização vem sofrendo bastante para atrair os jovens e mantê-los de forma que estes se sintam engajados com a cultura da empresa.

Em contrapartida ao que o autor Basso (2016) cita sobre o fato de os avanços tecnológicos serem um grande problema para as organizações, devido ao constante uso de aplicativos de troca de mensagens atrapalharem na produtividade do trabalhador, a gestora afirma não haver problema algum, pois sabe administrar e conciliar o uso dessas tecnologias e reforça que sem a utilização da mesma o negócio não funciona.

A gestora também contraria a ideia dos autores Carvalho, Prévot e Machado (2013), quando citam que os gestores falham em reconhecer o conjunto dos recursos como ponto chave da competitividade das empresas, ela relata que é uma pessoa bastante perfeccionista e tem uma visão bastante aguçada sobre os negócios da empresa e seus recursos, não deixando passar despercebido os ativos que são vantagens competitivas para a organização.

A capacitação técnica do colaborador é outro desafio da era moderna, e não é diferente na organização estudada. A gestora aponta que melhorar a gestão de talentos de sua empresa é bastante desafiadora, pois segundo ela, o alto custo gerado por essa capacitação e o tempo necessário para a conclusão deste projeto impedem a realização do mesmo, é o que aponta Basso (2016), enfatizando que um dos desafios da Gestão de Pessoas é saber equilibrar a capacitação e treinamento do colaborador e a busca incessante por maior produtividade, eficiência e competitividade da organização.

Atualmente, o fator emocional dos colaboradores tem se tornado um fator preocupante e desafiante para as empresas, muitos casos de depressões e desmotivação pelo labor têm levado a evasão e pedidos de desligamentos empregatícios da empresa estudada, segundo a gestora. Apesar de contar com atendimento psicológico e assistência social, a organização vem sofrendo bastante com esse desafio. Este problema é evidenciado por Basso (2016), afirmando que é necessário conhecer de cada profissional suas limitações, além de ser impossível dissociar vida pessoal e profissional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta era marcada pela globalização dos mercados, competitividade exacerbada e constantes transformações, a Gestão de Pessoas se destaca e assume vários desafios. Este trabalho, atento a este contexto, teve como objetivo analisar os principais desafios da Gestão de Pessoas em uma empresa do setor supermercadista da cidade de Araguaína-TO.

Como principais pontos fortes da Gestão de Pessoas na mencionada empresa da cidade, resulta importante destacar a parcimônia, a serenidade e a flexibilidade, permitindo aos colaboradores tomarem decisões que agregam valores aos processos internos da empresa.

Já em relação aos principais pontos fracos da Gestão de Pessoas na organização estudada, é possível afirmar a disciplina, o engajamento necessário que

permite ao colaborador ter foco no seu labor, a relação interpessoal e o trabalho em equipe, gerando, em determinadas circunstâncias, conflitos.

Por fim, destacam-se os principais desafios que a gestora de Recursos Humanos da empresa supermercadista enfrenta. Percebe-se que a jornada de trabalho, a atração e a retenção de pessoas, juntamente com a capacitação técnica e o desligamento precoce dos funcionários formam os grandes gargalos que a Gestão de Pessoas da organização estudada necessita solucionar.

Como limitação desse estudo, cabe ressaltar o fato de a pesquisa estar focada estritamente na visão do gestor, não trazendo exemplos vividos e percepções dos colaboradores. Posteriormente, estudos poderiam ser feitos no sentido de identificar os principais desafios da Gestão de Pessoas em outras modalidades de mercados, não somente na visão dos gestores, como também dos funcionários.

Portanto, sugere-se que futuramente estudos sejam realizados na tentativa de poder constatar de forma empírica e pragmática se as empresas da cidade de Araguaína-TO sofrem com os desafios relatados neste trabalho ou ocorreu surgimento de novos desafios, pois com o avanço tecnológico e um mundo cada vez mais globalizado, a Gestão de Pessoas necessitará de adaptação constante e inovação em sua cultura.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BASSO, Carlos. **5 principais desafios na gestão de pessoas**. 2016. Disponível em: <https://www.crbasso.com.br/blog/quais-os-principais-desafios-na-gestao-de-pessoas-atualmente/#>. Acesso em: 05 set. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 2011. São Paulo: Edições 70

CARVALHO, Daniela Moreira de. PRÉVOT, Frédéric. MACHADO, João Armando Dessimon. **O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma visão sistemática da literatura**. 2013. Disponível em: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:https://www.researchgate.net/profile/Joao\\_Armando\\_Machado/publication/281441593\\_O\\_uso\\_da\\_teor\\_da\\_visao\\_baseada\\_em\\_recursos\\_em\\_propriedades\\_rurais\\_uma\\_revisao\\_sistemica\\_da\\_literatura/links/568c57f908ae71d5cd04d64e/O-uso-da-teoria-da-visao-baseada-em-recursos-em-propriedades-rurais-uma-revisao-sistemica-da-literatura.pdf](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:https://www.researchgate.net/profile/Joao_Armando_Machado/publication/281441593_O_uso_da_teor_da_visao_baseada_em_recursos_em_propriedades_rurais_uma_revisao_sistemica_da_literatura/links/568c57f908ae71d5cd04d64e/O-uso-da-teoria-da-visao-baseada-em-recursos-em-propriedades-rurais-uma-revisao-sistemica-da-literatura.pdf). Acesso em: 29 out. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 5 ed. Barueri: Manole, 2014

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: Heidi, 2008.

GAMA, Claudio. **Gestão de Pessoas: produção de resultados versus pontos fracos**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-producao-de-resultados-versus-pontos-fracos>. Acesso em: 18 set. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. 2011. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf). Acesso em: 17 out. 2019.

MARRAS, Jean. Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. Saraiva, 2017. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=h4ZnDwAAQBAJ&hl=pt-BR&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.br/books?id=h4ZnDwAAQBAJ&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s). Acesso em: 25 set. 2019.

SILVA, Ana Paula Barros da *et al.* **De Recursos Humanos a Gestão de Pessoas: na era dos talentos**. 2018. Disponível em: [file:///C:/Users/Bruno/Downloads/572-2105-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Bruno/Downloads/572-2105-1-PB%20(2).pdf). Acesso em: 20 set. 2019.

XERPAY. **6 desafios da Gestão de Pessoas e como superá-los**. 2020. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/desafios-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 07 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **O que um Gestor de RH faz?** 2018. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-um-gestor-de-rh-faz/>. Acesso em: 07 nov. 2020.

ZYMBERG, Nelise. **Visão baseada em recursos**. 2008. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/redacao/4995/visao-baseada-em-recursos.html>. Acesso em: 29 out. 2019.

## APÊNDICE A

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS:** questionário aplicado a gestora de recursos humanos da empresa supermercadista

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO: BRUNO HENRIQUE

### QUESTIONÁRIO:

- Você pode definir como se sente como gestor de pessoas? Explique.
- Como você vê as pessoas que tomam as decisões sem sua orientação?
- Como reage a uma crise ou acontecimentos indesejáveis na empresa? Tira qual lição?
- Quais os maiores problemas que enfrenta na gestão de seus colaboradores?
- Como é realizado o recrutamento e seleção na empresa?
- Quais na tua opinião os maiores desafios no recrutamento e seleção na empresa?
- Como se dá a integração de um novo colaborador na empresa?
- Qual o maior desafio em organizar critérios em atividades ou tarefas de seus colaboradores?
- Percebe quando seu colaborador não se identifica com a função que desempenha o que faz?
- Quais as políticas e práticas da empresa em relação ao desenvolvimento das pessoas? (realiza na empresa, fora dela, baseado em que?)
- Quais os desafios em capacitar os colaboradores e as tendências nos dias atuais na tua opinião?
- Como administra os conflitos de pessoas na empresa?
- Existem práticas para reduzir o estresse no local de trabalho? Quais?
- Ocorrem muitos acidentes de trabalho? Por quais motivos?
- Quais políticas pratica para manter o colaborador focado?
- A empresa possui em média, com quantos colaboradores?
- Qual a média de permanência das pessoas na empresa?
- Quais os maiores desafios na tua opinião em manter as pessoas na empresa?

- Quais os desafios em monitorar seus colaboradores, ou seja, controlar todas as informações das pessoas na empresa?
- O uso de tecnologia no trabalho atrapalha ou ajuda? Explique.
- A cultura da empresa sofre com mudanças?
- Defina seus pontos fortes como gestora de RH.
- Relate sobre seus pontos fracos.
- Quais as principais ameaças que sua gestão enfrenta?
- Quais as principais oportunidades que sua gestão enfrenta?
- Quais os riscos em manter gerações distintas trabalhando juntas?
- Existe mais algum aspecto que queira relatar?