



RELISE

## **GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA EMPRESA DE VAREJO DE ARACAJU/SE<sup>1</sup>**

*PEOPLE MANAGEMENT AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL IN A RETAIL  
COMPANY FROM ARACAJU/SE*

*Silvana Maria Caldas Valença<sup>2</sup>*

*Francielle Santos Andrade<sup>3</sup>*

*Liliane Souza de Carvalho<sup>4</sup>*

*Cleide Ane Barbosa da Cruz<sup>5</sup>*

*Raquel Nominato Araújo<sup>6</sup>*

### **RESUMO**

Atualmente, observa-se que há a necessidade das organizações de buscar a melhoria do gerenciamento de pessoas no ambiente de trabalho, visando corroborar com o clima organizacional e conseqüentemente gerar maior competitividade destas empresas no mercado. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo analisar como a gestão de pessoas pode contribuir para gerar diferencial competitivo numa empresa de varejo de Aracaju/SE. Com relação à metodologia, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas aos colaboradores de uma empresa do ramo varejista. Os resultados evidenciam que a maioria dos colaboradores são do sexo feminino, e que é possível equilibrar a vida profissional e pessoal, porém a maioria dos entrevistados considerou necessário contratar mais colaboradores. Além disso, notou-se que a maioria avaliou como boa a gestão da empresa e que o processo de gestão é seguido de forma correta. Assim, a empresa precisa buscar o bem-estar dos colaboradores, visto que se notou que um gerenciamento de pessoas eficiente contribui para que uma organização obtenha maior vantagem competitiva no mercado, pois busca por meio de treinamentos e incentivos impulsionar os colaboradores no alcance de melhores resultados organizacionais.

---

<sup>1</sup> Recebido em 17/02/2024. Aprovado em 29/04/2024. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.14974594](https://doi.org/10.5281/zenodo.14974594)

<sup>2</sup> Centro Universitário Estácio de Sergipe. [silsol34@hotmail.com](mailto:silsol34@hotmail.com)

<sup>3</sup> Centro Universitário Estácio de Sergipe.

<sup>4</sup> Centro Universitário Estácio de Sergipe.

<sup>5</sup> Centro Universitário Estácio de Sergipe. [cleianebar@gmail.com](mailto:cleianebar@gmail.com)

<sup>6</sup> Instituto Federal de Sergipe. [raquel.araujo@ifs.edu.br](mailto:raquel.araujo@ifs.edu.br)



RELISE

8

**Palavras-chave:** clima organizacional, treinamento, colaboradores, organização.

## ABSTRACT

Currently, it is observed that there is a need for organizations to seek to improve the management of people in the work environment, in order to corroborate the organizational climate and consequently generate greater competitiveness of these companies in the market. In view of this, the research aims to analyze how people management can contribute to generating a competitive advantage in a retail company in Aracaju/SE. Regarding the methodology, a questionnaire with closed questions was applied to employees of a retail company. The results show that most employees are female, and that it is possible to balance professional and personal life, but most respondents considered it necessary to hire more employees. In addition, it was noted that the majority evaluated the company's management as good and that the management process is followed correctly. Thus, the company needs to seek the well-being of employees, as it has been noted that efficient people management contributes to an organization obtaining a greater competitive advantage in the market, as it seeks, through training and incentives, to boost employees to achieve better results. organizational results.

**Keywords:** organizational climate, training, employees, organization.

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas corresponde a um conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores que buscam agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, visando proporcionar melhores competências e competitividade à organização, favorecendo assim o desenvolvimento dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Ainda, a gestão de pessoas está ligada diretamente ao diferencial competitivo das empresas, portanto o investimento nesta área permite a colaboração entre os colaboradores e a organização para o alcance dos seus objetivos, tanto individuais quanto organizacionais.

Ainda, em mercados cada vez mais competitivos, torna-se fundamental pensar em como diferenciar o atendimento, os produtos e serviços de uma empresa, pois o consumidor vem se tornando cada vez mais exigente. Por isso,



RELISE

a necessidade de buscar melhor o gerenciamento de pessoal visando gerar maior competitividade no mercado. Diante disso, a pesquisa tem como situação problema: Como a gestão de pessoas pode contribuir para gerar diferencial competitivo numa empresa de varejo de Aracaju/SE?

Para responder a esse questionamento, a pesquisa tem como objetivo geral analisar como a gestão de pessoas pode contribuir para gerar diferencial competitivo numa empresa de varejo de Aracaju/SE. E como objetivos específicos: levantar o perfil dos colaboradores; avaliar o grau de satisfação dos colaboradores; destacar as dificuldades dos funcionários quanto ao processo de gestão de pessoas; apresentar sugestões de melhoria para o processo de gestão de pessoas da empresa.

Ainda, a pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar como a gestão de pessoas contribui para melhoria das organizações. Por isso, é preciso entender como ocorre o processo de gestão de pessoas numa empresa de varejo de Aracaju/SE, para assim colaborar para que outras empresas analisem o que precisam melhorar quanto ao gerenciamento de pessoal no ambiente de trabalho.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### *Gestão de pessoas*

A administração de pessoas usa como base a convivência dos seres humanos no meio empresarial, pois é nelas que os colaboradores passam a maior parte de sua vida, prestando seus serviços. Portanto, as empresas são compostas por pessoas e dependem destas para atingir suas metas, já para os colaboradores, a empresa corresponde a um caminho para a conquista de vários objetivos pessoais (BARBOSA; ESTENDER, 2014).



RELISE

É importante ressaltar que a empresa que introduz uma gestão de pessoas diferenciada busca através de suas políticas e práticas de gestão, harmonizar suas necessidades e expectativas organizacionais com as das pessoas que nela trabalham, visando permitir a ambas a realização de seu potencial de crescimento (VIEIRA; CARVALHO, 2015).

Dessa maneira, para que os propósitos da gestão de pessoas sejam obtidos é necessário que todos os colaboradores estejam cientes que devem ser tratados como elemento importante que impulsiona a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Gerir pessoas é um ato de grande responsabilidade, pois não basta ser designado com o cargo de gestor se não for um líder eficaz. A liderança traz consigo o poder de influenciar, seja positivamente ou negativamente, visto que todos que passarem por essa gestão serão marcados pelos atos que serão tomados.

### *Clima organizacional*

Entende-se que o clima organizacional consiste numa junção de sentimentos e opiniões relativas de profissionais sobre o local de trabalho e suas motivações, tendo como missão principal a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores de uma determinada empresa (CARDOSO, 2017; RODRIGUES *et al.*, 2016).

Além disso, a aplicação da pesquisa sobre o clima organizacional é de suma importância para as organizações, porque permite que sejam realizadas avaliações sobre os colaboradores e sua relação com a empresa, proporcionando analisar como pode ser impulsionada a satisfação destes no ambiente de trabalho (SILVA, 2014).

Em complemento, percebe-se que o clima organizacional consiste numa junção de sentimentos e opiniões trocadas e evidenciadas dos colaboradores,



RELISE

com base no que foi relacionado ele obtém determinadas maneiras de ações do dia a dia que acabam provocando um grande impacto positivo e negativo na produtividade das empresas. Em determinadas percepções o clima organizacional é composto por elementos cognitivos que são ligados a aspectos específicos do trabalho, partilhados pelos trabalhadores (SIQUEIRA, 2008).

Ademais, o clima organizacional é um fator altamente importante para as corporações, pois influencia não somente no comportamento dos colaboradores, mas também na produtividade da empresa, visto que as organizações são geridas por pessoas, cada qual com a sua função, e cada uma dessas funções trazem resultados à mesma (CHIAVENATO, 2006).

Robbins, Judge e Sobral (2010) fazem menção às percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho, onde pode-se avaliar cada desempenho dos colaboradores e o ambiente dentro dela, para que estes tenham um bom relacionamento e resultados positivos e prósperos, que suas falas sejam ouvidas e solucionadas.

Ainda, para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), o clima organizacional corresponde à qualidade ou propriedade do ambiente da empresa, sendo percebido ou experimentado pelos colaboradores de uma organização e que influencia seus comportamentos no ambiente de trabalho.

Por sua vez, Ferreira (2013) destaca que através da pesquisa de clima os colaboradores têm a oportunidade de participarem da empresa expondo suas opiniões, o que faz com que eles se sintam ouvidos, respeitados e corresponsáveis pela empresa, refletindo diretamente na satisfação e na produtividade no trabalho.

O clima organizacional, envolve um importante elo entre a empresa e seus colaboradores. Quando se conhece o clima organizacional de uma empresa, torna-se possível monitorar a satisfação e o comprometimento de seus membros, o que representa uma vantagem para a empresa, uma vez que poderá



RELISE

12

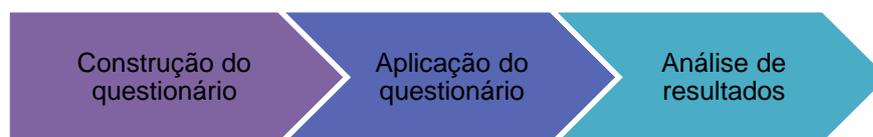
elaborar estratégias e ações para corrigir os erros e conflitos que por ventura venham a ser detectados e, também, poderá trabalhar para promover a motivação dos seus membros, aumentando consequentemente a produtividade e o relacionamento interpessoal dentro da organização (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

## **METODOLOGIA**

A pesquisa é caracterizada como exploratória e quantitativa, sendo que a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, bem como informar e alterar conceitos, buscando cauterizar hipóteses mais aprofundadas para aprendizados decorrentes (SEVERINO, 2006; GIL, 2021).

Além disso, os dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas fechadas, que foi aplicado aos colaboradores entre os meses de março e julho de 2022, visando obter as informações sobre o perfil dos colaboradores e o processo de gestão de pessoas da organização em estudo. Ainda, a pesquisa foi dividida em três etapas, conforme Figura 1.

Figura 1 – Etapas de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

É importante ressaltar que após a aplicação do questionário, as informações coletadas foram analisadas e comparadas junto à teoria apresentada neste estudo.



RELISE

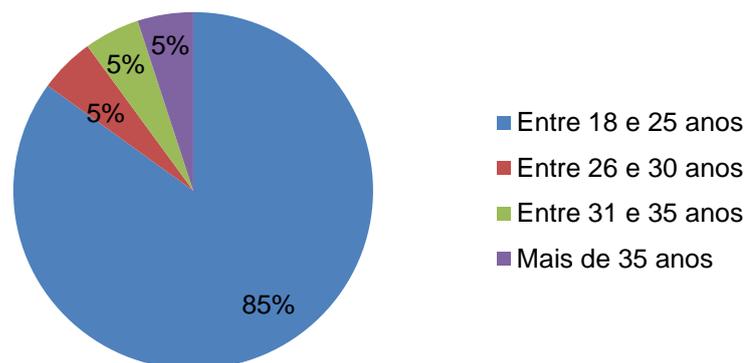
13

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a obtenção dos dados desta pesquisa foi aplicado um questionário com os colaboradores da empresa, visando compreender o papel da gestão de pessoas e sua contribuição para a organização em estudo.

A Figura 2 evidencia que a equipe é predominantemente de jovens, visto que dos colaboradores que responderam ao questionário 17 destacaram que têm entre 18 e 25 anos, equivalente a 85% do total. As demais opções apenas um colaborador destacou que possui idade entre 26 ou mais de 35 anos, correspondendo a 5% para cada opção.

Figura 2 - Idade dos colaboradores



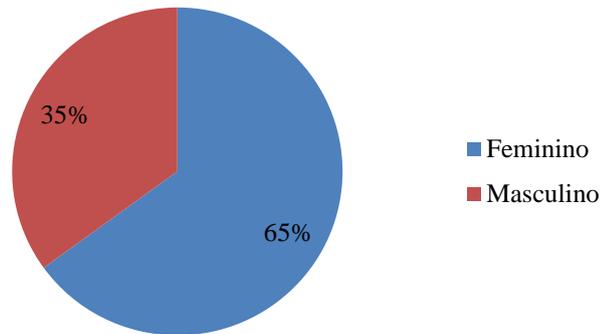
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Sobre o gênero dos colaboradores entrevistados, a Figura 3 destaca que o gênero feminino é predominante na organização, visto que apenas sete colaboradores são do gênero masculino, representando 35%, logo 13 colaboradores evidenciaram que são do gênero feminino, representando 65%.



RELISE

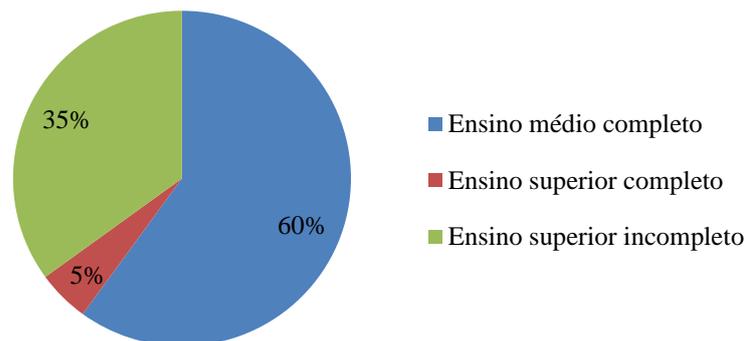
Figura 3 - Gênero dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Figura 4 destaca que 12 colaboradores possuem ensino médio completo, representando 60% dos dados coletados, sete colaboradores possuem ensino superior incompleto, o que equivale a 35%; e apenas um colaborador possui ensino superior completo, representando apenas 5%. Estes dados revelam que a maioria dos colaboradores possui qualificação profissional.

Figura 4 - Escolaridade dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

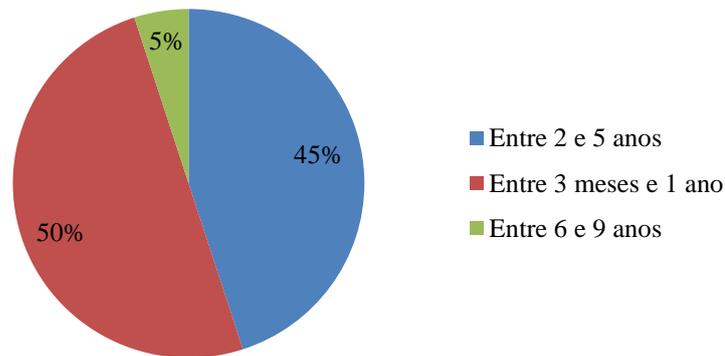
Na Figura 5 é possível identificar que metade da equipe é composta por colaboradores com pouco tempo de serviços, ou seja, 50% dos colaboradores responderam que tem apenas de 3 meses a 1 ano de serviço na organização, 45% informaram que têm entre 2 e 5 anos e apenas 5% têm entre 6 e 9 anos.



RELISE

15

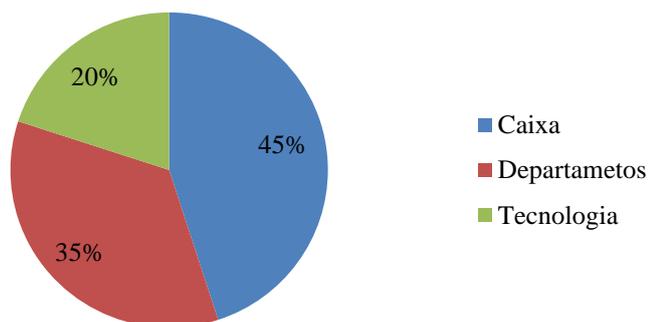
Figura 5 - Tempo de serviço



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Sobre a área de atuação, nota-se na Figura 6 que 45% dos colaboradores exercem a função de caixa, 35% atuam nos departamentos e 20% operam na área de tecnologia, evidenciando que há uma divisão de cargos e tarefas entre os colaboradores da empresa em estudo.

Figura 6 - Área de atuação



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em complemento, para Chiavenato (2014), os cargos organizam os meios pelos quais a empresa destina e utiliza os seus recursos humanos para assim alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias.

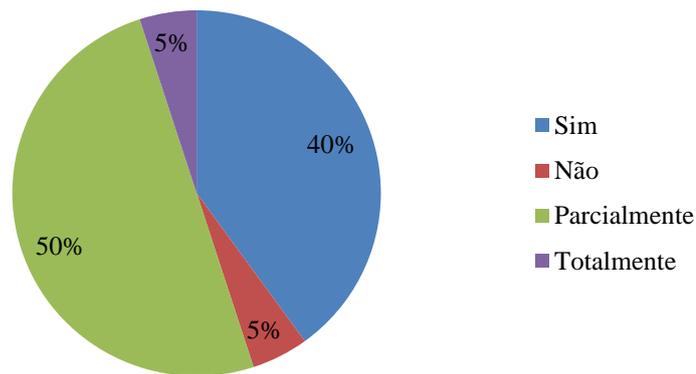
Os colaboradores foram questionados sobre conseguir equilibrar a vida pessoal e profissional, e 50% destes informaram que apenas parcialmente, 40%



RELISE

disseram que sim, conseguem equilibrar, 5% indicaram que consegue totalmente e outros 5% indicaram que não conseguem equilibrar.

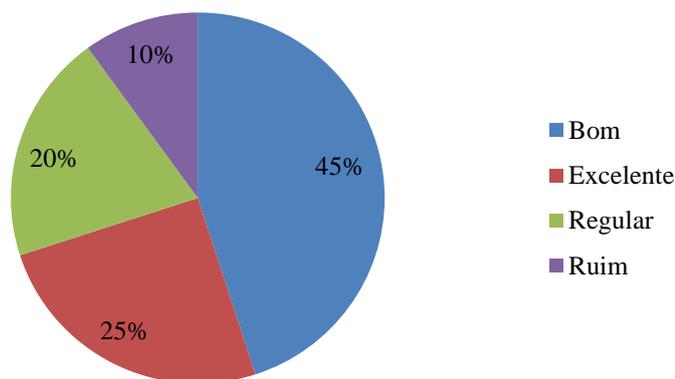
Figura 7 - Equilíbrio da vida pessoal e profissional



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Figura 8 apresenta que nove funcionários consideram os treinamentos bons, sendo 45% do total, cinco responderam que é excelente, representando 25%, já quatro disseram que é regular, refletindo 20% e os 10% restantes, dois colaboradores, informaram que é ruim.

Figura 8 - Treinamento fornecido pela empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).



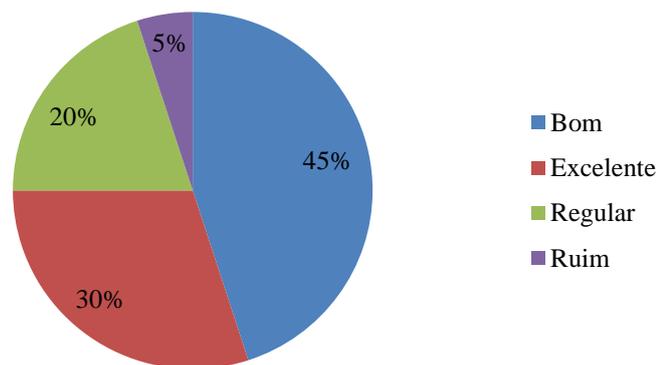
RELISE

17

Em complemento, para Chiavenato (2006), desenvolver qualidade nos recursos humanos através do processo de treinamento contribui para associados mais produtivos no alcance dos objetivos organizacionais.

Na Figura 9, observa-se que ao serem questionados como avaliam a gestão da empresa, 45% dos colaboradores classificaram como boa, 30% como excelente, 20% como regular e apenas 5% como ruim, evidenciando que a empresa realiza uma boa gestão.

Figura 9 - Gestão da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para Damian (2015), uma gestão eficiente e eficaz de um negócio contribui para sobrevivência de uma empresa. Por isso, é necessário que uma organização possua uma gestão alinhada ao planejamento e a definição de estratégias, visando manter a competitividade no mercado.

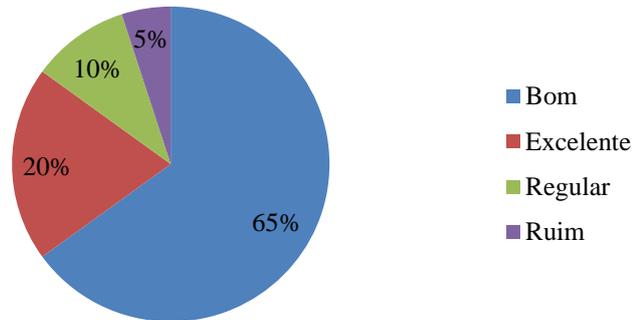
A Figura 10 evidencia que 65% colaboradores consideram que a empresa tem um bom ambiente para se trabalhar, 20% consideram que é um local excelente, 10% consideram regular e apenas 5% consideram ruim. Estes dados mostram que a empresa busca trazer um ambiente de trabalho com estima, segundo a Pirâmide de Maslow (CHIAVENATO, 2014), pois um bom ambiente mostra que respeito, confiança e autoestima são valores presentes.



RELISE

18

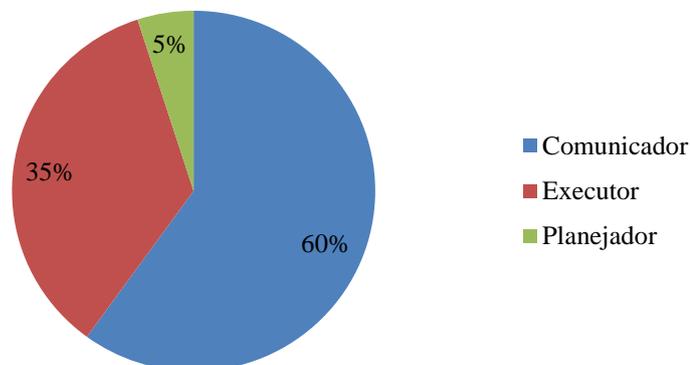
Figura 10 - Ambiente de trabalho da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Figura 11 destaca que os colaboradores em sua maioria, 60% se classificam no ambiente profissional como comunicadores, 35% se classificam como executores e apenas 5% se classificam como planejadores.

Figura 11 - Classificação do colaborador no ambiente profissional



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em complemento, Half (2021) definiu o perfil do colaborador comunicador como uma pessoa com poder de persuasão e carisma, informante e influenciador, com bons relacionamentos profissionais. O executor é caracterizado como aquele que domina o espaço, contornando desafios e realizando o que é necessário. E o planejador é o controlador de ritmo constante,

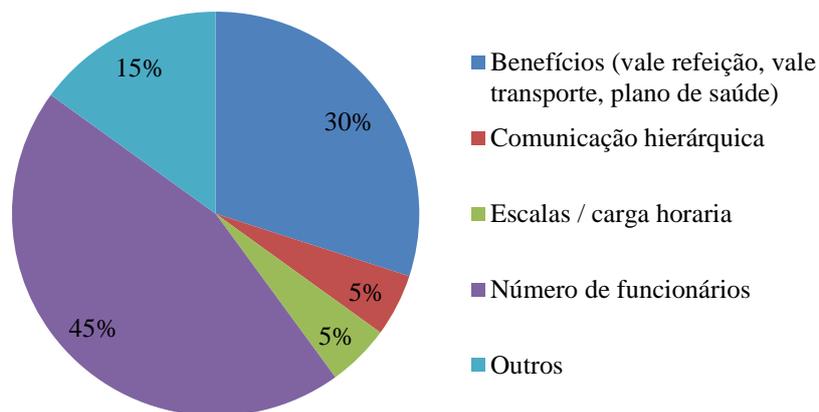


RELISE

costuma estar com tudo planejado antecipadamente, trabalha bem em equipe, pois nada pode sair do seu controle.

Na Figura 12, a maioria dos colaboradores, 45%, destacaram que como sugestão de melhorias consideram que é necessário aumentar o número de funcionários, 30% destacaram os benefícios (vale refeição, vale transporte, plano de saúde), 15% destacaram outras sugestões, 5% destacaram comunicação hierárquica e 5% destacaram escalas/ carga horária.

Figura 12 - Sugestão de melhorias para a empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A estima, presente na Pirâmide de Maslow, evidencia que para a pessoa se sentir eficiente e respeitado é necessário receber retornos positivos sobre o trabalho executado e incentivos para influenciar os trabalhos futuros (CHIAVENATO, 2014).

A Figura 13 apresenta que 70% dos colaboradores conhecem as funções que exercem, 15% conhecem parcialmente, 10% conhecem totalmente e apenas 5% não conhecem as funções que exercem. Os dados evidenciam que a maioria dos colaboradores conhecem suas funções, porém ainda é necessário mostrar aos demais colaboradores qual o papel que estes exercem na organização, visto que na gestão de pessoas é importante realizar a descrição

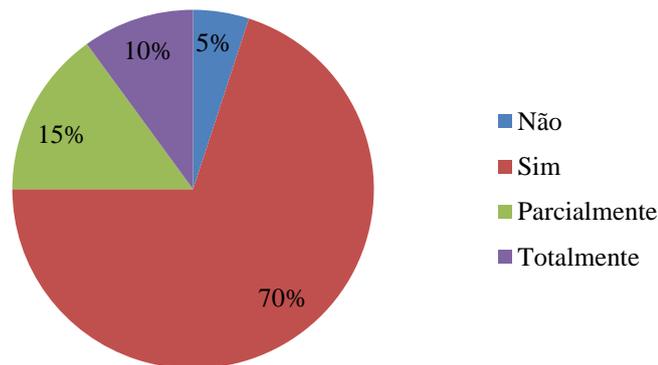


RELISE

20

de cargos dos colaboradores. Ainda, a descrição de cargo resulta em uma rotina de trabalho mais ágil instruindo as responsabilidades para cada colaborador.

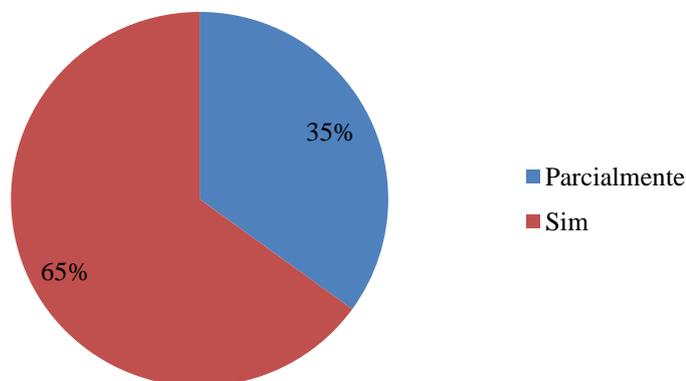
Figura 13 - Fundamentos das funções de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A Figura 14 evidencia que a maioria dos colaboradores, 65% acreditam que o processo de gestão é seguido corretamente e 35% consideram que o processo é seguido parcialmente, porém não houve colaboradores que considerassem que o processo de gestão não é correto. Esses dados revelam que a empresa busca a organização do processo de gestão para impulsionar a competitividade no mercado.

Figura 14 - Processo de gestão correto



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).



RELISE

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa evidenciou que a aplicação da gestão de pessoas possui elementos de grande complexidade, visto que para a obtenção de um desempenho satisfatório faz-se necessário o alinhamento e o comprometimento entre o empregador e o colaborador no ambiente organizacional.

Ainda, os resultados mostram que a equipe é predominantemente de jovens do gênero feminino com apenas o ensino médio completo, recém-chegados à empresa, em torno dos seus 3 meses a 1 ano de serviço, sendo que a maioria desses associados atuam no caixa.

De acordo com a pesquisa, nesta empresa, é possível equilibrar a vida profissional e pessoal, porém o número de funcionários foi apontado como o principal ponto a ser melhorado. Além disso, a gestão da empresa foi avaliada como boa e a maioria acredita que o processo de gestão é seguido corretamente.

Percebeu-se na pesquisa que a empresa precisa proporcionar bem-estar aos colaboradores para obter resultados frente às exigências. Ainda, existem alguns pontos chaves para tornar a gestão de pessoas mais eficiente como cooperar para que o colaborador consiga equilibrar sua vida profissional e pessoal, garantir treinamentos eficazes para tornar os profissionais mais confiantes no seu serviço, mediar os conflitos para manter um ambiente de trabalho saudável e garantir os benefícios básicos, como por exemplo, vale transporte.

Ademais, nota-se que a gestão de pessoas contribui para melhorar a competitividade da empresa no mercado, visto que se busca uma gestão mais próxima ao colaborador, oferecendo treinamentos e capacitações profissionais, bem como detalhando as funções para estimular a colaboração efetiva no desenvolvimento das atividades no ambiente organizacional.

Como sugestões para trabalhos futuros, pode-se realizar uma nova pesquisa sobre as necessidades dos colaboradores quanto à motivação, como



RELISE

as empresas podem utilizar os fenômenos que motivam para fazer com que as pessoas atinjam os resultados e/ou sobre liderança corporativa, como ser um gestor de uma equipe motivada.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. S.; ESTENDER, A. C. A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia. **In:** XI SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

CARDOSO, Arthur. **Clima Organizacional**. Belém, PA: E-book: Livraria Saraiva, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 6a edição, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed., Barueri, SP: Manole, 2014.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HALF, R. **Perfis comportamentais: conheça os tipos e saiba como ajudar seus colaboradores**. 2021. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/perfis-comportamentais-conheca-os-tipos-e-saiba-como-ajudar-seus-rc>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, J. L. K.; COSTA, S. O.; LIMA, T. J. B.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do Clima Organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **ENIAC Pesquisa**, v. 5, n. 1, 2016.



RELISE

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, B. Clima organizacional: uma análise no setor público a partir da percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Monografia** (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, v. 5, n. 1, p. 20-35, 2011.

VIEIRA, L.; CARVALHO, N. M. R. A importância da gestão de pessoas nas organizações. **Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 2, n. 2, 2015.