



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCIVANIO MIGUEL DA SILVA

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENOS
SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASOS EM JUREMA-PE

CARUARU

2026

LUCIVANIO MIGUEL DA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENOS
SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASOS EM JUREMA-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração do
Campus Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco - UFPE, na modalidade de
monografia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador (a): Prof^ª Dr^ª. Luciana Cramer.

CARUARU

2026

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Lucivânio Miguel da .

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENOS
SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASOS EM JUREMA-PE /

Lucivânio Miguel da Silva. - Caruaru, 2026.

95 p. : il., tab.

Orientador(a): Luciana Cramer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2026.

Inclui referências, apêndices.

1. GESTÃO DE PESSOAS. 2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO. 3.
ROTATIVIDADE DE PESSOAL. 4. SUPERMERCADOS. 5. MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS. 6. JUREMA (PE). I. Cramer, Luciana . (Orientação).
II. Título.

650 CDD (22.ed.)

LUCIVANIO MIGUEL DA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENOS
SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASOS EM JUREMA-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração do
Campus Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco - UFPE, na modalidade de
monografia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de bacharel em
Administração.

Aprovado em: 12/06/2026

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Luciana Cramer (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^ª. Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada.

À minha família, pelo apoio, incentivo e compreensão em todos os momentos, sendo fundamentais para a realização deste trabalho.

À minha esposa, pelo apoio e compreensão durante o desenvolvimento deste TCC.

À minha orientadora, professora Luciana Cramer, pela dedicação, orientação e pelos conhecimentos compartilhados, essenciais para a construção deste trabalho.

Aos gestores e colaboradores dos supermercados onde foram realizadas as entrevistas, pela disponibilidade e contribuição, fundamentais para a realização desta pesquisa.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta conquista, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

Esta pesquisa teve objetivo analisar de que forma as práticas de gestão de pessoas influenciam a satisfação dos colaboradores em supermercados localizados na cidade de Jurema no interior de Pernambuco, levando em consideração os desafios relacionados à rotatividade e ao clima organizacional. O estudo foi fundamentado a partir da discussão de autores e abordagens que tratam da gestão de pessoas, satisfação no trabalho, rotatividade, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, com ênfase no setor supermercadista. Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando como procedimento o estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários aplicados a gestores e colaboradores de três supermercados localizados na cidade de Jurema-PE, possibilitando a análise das percepções dos participantes acerca das práticas de gestão adotadas. Os resultados evidenciaram que fatores como comunicação, reconhecimento profissional, condições de trabalho e oportunidades de crescimento influenciam diretamente a motivação e a permanência dos colaboradores nas organizações. Também foram identificadas fragilidades, como a ausência de treinamentos estruturados, sobrecarga de trabalho e limitações na gestão de pessoas. Conclui-se que a adoção de práticas de gestão mais estruturadas e voltadas à valorização do capital humano pode contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, da satisfação dos colaboradores e da qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Satisfação no trabalho; Clima organizacional; Rotatividade; Setor supermercadista.

ABSTRACT

This research aimed to analyze how human resource management practices influence employee satisfaction in supermarkets located in the city of Jurema, in the interior of Pernambuco, taking into account the challenges related to turnover and organizational climate. The study was based on a discussion of authors and approaches that address human resource management, job satisfaction, turnover, organizational climate, and quality of work life, with an emphasis on the supermarket sector. Regarding methodology, this is a qualitative-quantitative research study, exploratory and descriptive in nature, using a multiple case study approach. Data collection was carried out through questionnaires applied to managers and employees of three supermarkets, allowing for the analysis of participants' perceptions regarding the management practices adopted. The results showed that factors such as communication, professional recognition, working conditions, and opportunities for growth directly influence employee motivation and retention in organizations. Weaknesses were also identified, such as the absence of structured training, work overload, and limitations in human resource management. It can be concluded that adopting more structured management practices focused on valuing human capital can contribute to improving organizational performance, employee satisfaction, and quality of work life.

Keywords: Human resource management; Job satisfaction; Organizational climate; Turnover; Supermarket sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Processos básicos da gestão de pessoas	19
Figura 2 –	O portal da entrada de Jurema, símbolo da identidade local	34
Figura 3 –	Centro da cidade com comércio, trânsito e arquitetura local	34
Figura 4 –	Imagem interna de um dos supermercados do município	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Distribuição dos colaboradores por faixa etária e supermercado	39
Gráfico 2 –	Distribuição de colaboradores que participaram da pesquisa por supermercado e por gênero	40
Gráfico 3 –	Avaliação dos colaboradores acerca da carga horária de trabalho	47
Gráfico 4 –	Compatibilidade entre salário e suas funções	50
Gráfico 5 –	Avaliação dos colaboradores acerca do respeito, da segurança e conforto no ambiente de trabalho	60
Gráfico 6 –	Avaliação dos colaboradores acerca da comunicação entre gestão e funcionários	67
Gráfico 7 –	Nível de satisfação geral com o trabalho	68
Gráfico 8 –	Recebe reconhecimento pelo trabalho?	69
Gráfico 9 –	Oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pelos gestores dos supermercados	70
Gráfico 10 –	Há possibilidades de crescimento no supermercado?	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Distribuição do nível de escolaridade por supermercado	41
Quadro 2 –	Setor em que os colaboradores atuam	41
Quadro 3 –	Nível de escolaridade dos gestores	42
Quadro 4 –	Idade dos gestores	43
Quadro 5 –	Número de funcionários e classificação das organizações investigadas	44
Quadro 6 –	Setores com maior rotatividade de colaboradores	44
Quadro 7 –	Existe respeito e cordialidade no ambiente de trabalho?	48
Quadro 8 –	Avaliação dos gestores acerca do clima de trabalho	49
Quadro 9 –	O que mais gosta e o que precisa melhorar	51
Quadro 10 –	Desafios na relação entre gestão e colaboradores	52
Quadro 11 –	Melhorias na gestão de pessoas da empresa	54
Quadro 12 –	O que mais desagrada ou gera insatisfação no seu dia a dia?	55
Quadro 13 –	Ações para aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores	56
Quadro 14 –	O que poderia fazer você pedir demissão?	57
Quadro 15 –	Já pensou em sair?	58
Quadro 16 –	O que faria você querer continuar trabalhando aqui por mais tempo?	61
Quadro 17 –	O que mais dificulta a retenção de talentos na cidade e no setor supermercadista?	62
Quadro 18 –	Como é o processo de recrutamento e seleção?	66
Quadro 19 –	Competências mais difíceis de encontrar na mão de obra local	66
Quadro 20 –	O supermercado oferece treinamentos?	71
Quadro 21 –	Há treinamentos ou capacitações regularmente?	72
Quadro 22 –	Avaliação sobre as condições de trabalho	78
Quadro 23 –	O supermercado se preocupa com o seu bem-estar no ambiente de trabalho?	79

Quadro 24 – Influência da concorrência local nas decisões de gestão de pessoas

81

LISTA DE SIGLAS

GP	Gestão de pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO.....	17
2.2	DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO DE PESSOAS	20
2.3	ROTATIVIDADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	23
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT).....	25
2.5	SETOR SUPERMERCADISTA	29
2.6	REALIDADE DE JUREMA (INTERIOR DE PE).....	32
2.6.1	Delimitação do Problema de Pesquisa.....	35
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.2	OBJETO DE PESQUISA.....	37
3.3	COLETA DE DADOS.....	38
3.4	DEMOGRAFIA DOS DADOS.....	39
3.5	UM ESTUDO DE CASOS: OS SUPERMERCADOS DE JUREMA.....	45
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
4.1	SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	46
4.2	CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES	59
4.3	PRÁTICAS DE GESTÃO E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83

REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DOS SUPERMERCADOS.....	90
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A GESTORES DOS SUPERMERCADOS.....	94

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem se consolidado como um elemento estratégico nas organizações contemporâneas, influenciando diretamente a satisfação, o engajamento e a permanência dos colaboradores no ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014). No setor supermercadista, especialmente em cidades do interior, como Jurema, em Pernambuco, observa-se que a implementação de práticas eficazes de gestão de pessoas enfrenta desafios específicos relacionados à rotatividade de funcionários, ao clima organizacional e às condições socioeconômicas locais.

A satisfação no trabalho emerge como um indicador central para o desempenho organizacional, sendo influenciada por fatores como comunicação interna, reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento e qualidade de vida no trabalho. Por outro lado, a rotatividade elevada e a falta de políticas estruturadas de gestão podem comprometer a motivação e a estabilidade da equipe, evidenciando a necessidade de compreender como as práticas de gestão de pessoas podem impactar positivamente o capital humano e o funcionamento das empresas.

Nesse contexto, esta pesquisa busca analisar as relações entre gestão de pessoas, satisfação dos colaboradores, rotatividade e clima organizacional em três supermercados, localizados em Jurema - PE. O estudo se propõe a contribuir para a compreensão das práticas de gestão aplicadas em organizações de pequeno porte, oferecendo subsídios teóricos e práticos para a melhoria do ambiente de trabalho e a valorização dos colaboradores.

Diante da relevância dos supermercados para a geração de empregos formais e para a dinamização da economia local em Jurema - PE, cidade localizada no interior de Pernambuco, observa-se que esses estabelecimentos enfrentam desafios significativos relacionados à gestão de pessoas. O número restrito de empresas do setor, aliado à escassez de mão de obra qualificada, dificulta o desenvolvimento profissional dos colaboradores, a retenção de talentos e a construção de um ambiente de trabalho saudável.

Nesse contexto, a rotatividade tende a ser intensificada pela limitação de perspectivas de crescimento e pelas condições socioeconômicas regionais, evidenciando a necessidade de investigar práticas de gestão de pessoas capazes de promover maior engajamento, satisfação e permanência dos colaboradores. Assim, ao considerar a realidade dos municípios do interior pernambucano, este estudo direciona seus objetivos à compreensão de como fatores

estruturais e organizacionais influenciam a satisfação dos colaboradores e os desafios relacionados ao clima organizacional e à rotatividade no setor supermercadista.

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, incluindo a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo aborda o referencial teórico, fundamentando conceitos sobre gestão de pessoas, satisfação no trabalho, rotatividade, clima organizacional e qualidade de vida, com foco em estabelecimentos do interior de Pernambuco. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, o objeto de pesquisa, a demografia dos dados. O quarto analisa os resultados obtidos a partir das respostas de nove colaboradores e de três gestores. E por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, destacando as principais conclusões e implicações do estudo.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

O presente estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Como a gestão de pessoas pode contribuir para a satisfação dos colaboradores em supermercados localizados em Jurema PE no interior de Pernambuco, considerando os desafios da rotatividade e do clima organizacional?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar de que forma as práticas de gestão de pessoas influenciam a satisfação dos colaboradores em três estabelecimentos supermercadistas localizados na cidade de Jurema no interior de Pernambuco, considerando os desafios relacionados à rotatividade e ao clima organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

E os objetivos específicos, serão:

- Identificar os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho;

- Analisar o impacto do clima organizacional e da rotatividade sobre o desempenho dos colaboradores;
- Discutir práticas de gestão que favoreçam o bem-estar e a motivação dos colaboradores no setor supermercadista.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo se justifica sob três perspectivas. No âmbito acadêmico, a pesquisa contribui para o fortalecimento das discussões sobre gestão de pessoas em contextos regionais e em organizações privadas de pequeno porte, ainda pouco exploradas pela literatura científica. Ao trazer dados e análises sobre supermercados do interior, especialmente os de Jurema, o estudo amplia o campo de compreensão sobre as práticas de gestão aplicadas fora dos grandes centros urbanos.

Para as empresas, a investigação oferece subsídios práticos para que os gestores compreendam as necessidades e percepções de seus colaboradores, possibilitando a adoção de políticas mais eficazes de motivação, retenção de talentos e melhoria do clima organizacional, o que pode refletir positivamente nos resultados e na imagem da empresa perante a comunidade.

Já para o pesquisador, o trabalho representa uma oportunidade de aprofundar conhecimentos teóricos e práticos sobre gestão de pessoas, vivenciar o processo de pesquisa aplicada e contribuir, de forma ética e profissional, com alternativas para o aprimoramento da realidade organizacional local.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo tem como objetivo fundamentar conceitual e analiticamente a pesquisa, a partir da discussão de autores e abordagens que tratam da gestão de pessoas, satisfação no trabalho, rotatividade, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, com ênfase no setor supermercadista. A revisão da literatura possibilita compreender a evolução dos conceitos, os desafios contemporâneos da gestão de pessoas e as relações entre práticas organizacionais e o bem-estar dos colaboradores. Dessa forma, o embasamento teórico contribui para a análise crítica da realidade investigada, oferecendo subsídios para a interpretação dos dados e para a compreensão dos fenômenos observados no contexto dos supermercados localizados em cidades do interior de Pernambuco.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

De acordo com Chiavenato (2020), a gestão de pessoas precisa integrar as metas da organização às necessidades dos colaboradores, favorecendo a criação de um ambiente de trabalho mais equilibrado, eficiente e propício à inovação. A gestão de pessoas (GP) é um campo essencial para o funcionamento das organizações, pois compreende políticas, práticas e processos voltados para atrair, desenvolver, motivar e reter profissionais que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (2014),

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos. Não somente nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis (Chiavenato, 2014, p. 9).

O autor destaca a centralidade da GP no contexto organizacional contemporâneo, reforçando que a área vai muito além de práticas burocráticas e rotineiras (Chiavenato, 2014). Quando o autor afirma que “falar de gestão de pessoas é falar de gente”, ele chama atenção para o fato de que as organizações são compostas por indivíduos que possuem valores, expectativas, emoções, competências e comportamentos que influenciam diretamente os resultados. Desse modo, a GP não pode ser compreendida apenas como uma função operacional; ela se configura como um conjunto de ações estratégicas que buscam compreender e potencializar o capital humano.

Ao analisar essa evolução, Gil (2016) destaca que a GP acompanha as transformações econômicas, sociais e tecnológicas, adaptando-se às novas exigências do mercado de trabalho.

Ele ressalta que, ao longo das últimas décadas, a área deixou de focar apenas em controle e administração de pessoal, incorporando práticas de desenvolvimento humano, gestão do conhecimento e promoção de ambientes organizacionais saudáveis. Contribuindo para essa discussão, Marras (2021) aponta que o profissional de Recursos Humanos (RH) assume atualmente funções mais amplas, que incluem planejamento de pessoas, mediação de conflitos, fortalecimento da cultura organizacional e suporte estratégico aos gestores.

A perspectiva contemporânea da GP enfatiza a necessidade de integrar pessoas, estratégias e resultados. Nesse sentido, Ulrich (2016) defende que a GP deve atuar como parceira estratégica do negócio, contribuindo para que a organização alcance níveis superiores de desempenho por meio da valorização do capital humano. Em consonância com essa visão, Dutra (2017) demonstra que essa atuação estratégica é resultado de um processo histórico de evolução da área, que deixou de ter um caráter meramente operacional e burocrático para assumir um papel mais abrangente e alinhado aos objetivos organizacionais.

Ao comparar os pontos de vista dos autores, percebe-se que Ulrich (2016) foca na função atual e ideal da GP, destacando sua importância no contexto competitivo e globalizado, no qual investir no desenvolvimento dos colaboradores e na construção de uma cultura organizacional sólida se torna um diferencial estratégico. Por outro lado, Dutra (2017) complementa essa perspectiva ao explicar como a área chegou a esse estágio, ressaltando que, inicialmente, a GP era marcada pela Administração Científica, onde prevalecia uma visão mecanicista, na qual o foco era a produtividade e o controle dos movimentos dos colaboradores.

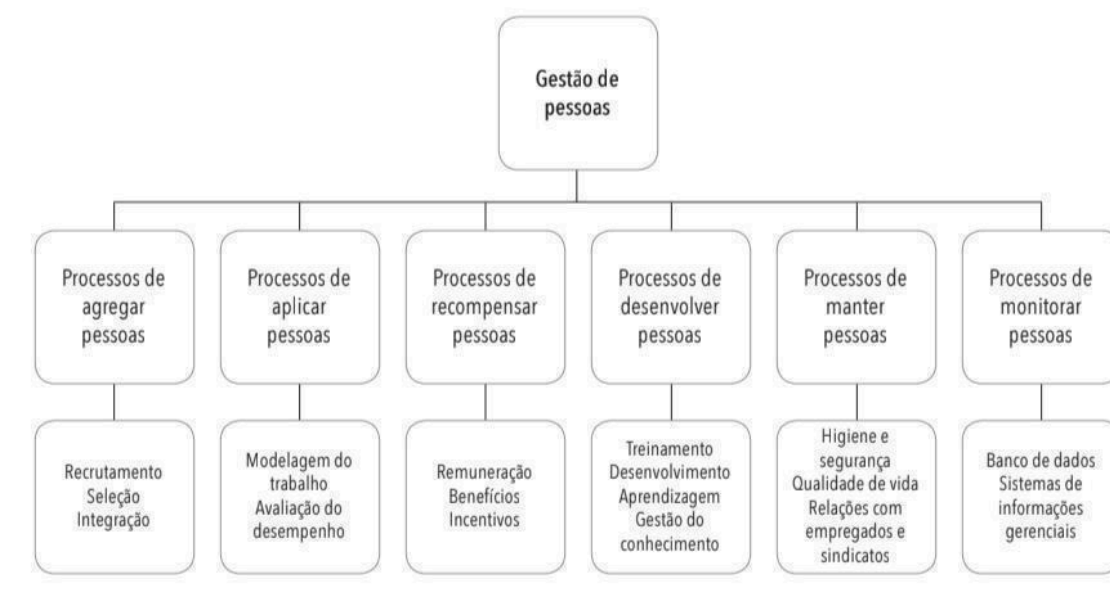
Além disso, Dutra (2017) ressalta que, conforme o campo evoluiu, diversas fases foram se consolidando, desde a fase contábil, passando pela fase legal e tecnicista, até chegar à fase administrativa e, posteriormente, à fase estratégica. Cada etapa apresenta maior reconhecimento da importância do trabalhador. Na fase estratégica, que perdura até hoje, a área de GP deixa de ser apenas operacional e passa a integrar o planejamento organizacional, atuando de forma alinhada aos objetivos da empresa.

Ainda sobre o conceito de GP, conforme Chiavenato (2014):

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis (Chiavenato, 2014, p. 8).

A partir desse conceito, Chiavenato (2014) evidencia que a GP não é um conjunto de práticas padronizadas que podem ser aplicadas de forma uniforme em qualquer organização. Pelo contrário, trata-se de um campo profundamente influenciado pela cultura, pela mentalidade e pelas especificidades de cada contexto organizacional. Abaixo, segue uma figura elaborada por Chiavenato (2014) para sintetizar os processos básicos da GP, evidenciando sua importância estratégica para o funcionamento e o desempenho das organizações.

Figura 1: Processos básicos da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2014).

O autor organiza a GP em seis processos inter-relacionados: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, que em conjunto, orientam as práticas de recursos humanos desde a entrada do colaborador na organização até o acompanhamento contínuo de seu desempenho e desenvolvimento (Chiavenato, 2014). Essa representação destaca que a GP vai além de ações operacionais, configurando-se como um sistema integrado voltado à valorização do capital humano, à melhoria da qualidade de vida no trabalho e ao alcance dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (2014) afirma que a antiga concepção de Administração de RH deu lugar a uma nova perspectiva voltada para a GP. Nessa abordagem mais moderna, o indivíduo deixa de ser visto apenas como um recurso organizacional e passa a ser reconhecido como um ser dotado de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções próprias, tornando-se, assim, elemento essencial para o desenvolvimento e o sucesso das organizações.

Ademais, Fischer (2019) reforça que a GP deve ser compreendida como um sistema integrado, no qual práticas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento de competências, liderança e avaliação de desempenho estão interligadas. Pois para o autor, essa integração é fundamental para fortalecer a identidade organizacional, melhorar o clima interno e potencializar a produtividade.

Nessa mesma linha, Lamim, Almeida e Borges (2025, p. 91) discutem que:

Uma boa Gestão de Pessoas (GP) resulta em benefícios significativos para as organizações, envolvendo a redução de custos, a fidelização de clientes, o controle do *turnover*, bem como a melhoria no relacionamento entre os colaboradores, o que torna a equipe mais unida e propensa a demonstrar e manter o profissionalismo necessário para o alcance dos objetivos empresariais. A implementação da GP nas organizações tem como enfoque principal a contribuição direta de cada colaborador que compõe o corpo empresarial. Desse modo, a gestão vai além da simples contratação e demissão de funcionários. O papel desse setor é gerenciar não apenas os processos de admissão, mas também identificar e valorizar as experiências profissionais e a formação de cada colaborador, de modo a proporcionar um melhor desempenho nas atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Os autores evidenciam uma compreensão contemporânea e estratégica da GP, que ultrapassa a visão tradicional centrada apenas em processos burocráticos de admissão e demissão (Lamim; Almeida e Borges, 2025). Destacando que uma GP bem estruturada gera benefícios importantes, como a redução de custos, a fidelização de clientes, o controle do turnover e a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho, favorecendo o alcance dos objetivos empresariais. Esse entendimento é coerente com o de Chiavenato (2014), ao afirmar que as pessoas passaram a ser reconhecidas como o ativo mais valioso da organização, capazes de gerar inovação, produtividade e vantagem competitiva.

Sob uma análise crítica, percebe-se que o argumento de Lamim, Almeida e Borges (2025) reforça a necessidade de alinhar as políticas de gestão às necessidades e potencialidades individuais dos colaboradores, o que contribui para o engajamento e a redução da rotatividade. No entanto, tal visão idealizada enfrenta desafios significativos na prática, especialmente em organizações de pequeno e médio porte ou em contextos regionais menos estruturados, como o de cidades do interior pernambucano. Nesses ambientes, muitas vezes há carência de investimentos em capacitação, ausência de planos de carreira e gestão informal de pessoas, o que limita a aplicação plena das diretrizes propostas pelos autores.

2.2 DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A GP tem enfrentado transformações profundas diante das mudanças econômicas, sociais e tecnológicas que caracterizam o cenário contemporâneo. Conforme destaca

Chiavenato (2014), a área tornou-se altamente dinâmica e influenciada por fatores intangíveis, como cultura organizacional, comportamento humano, inovação e habilidades socioemocionais. Nesse contexto, os desafios não se limitam à execução de práticas tradicionais, mas envolvem sobretudo a capacidade das organizações de compreender e responder às complexidades do ambiente atual. Assim, Chiavenato (2014) destaca alguns desafios:

Alinhar as pessoas, o desempenho e as competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais. Desenvolver e capacitar gestores de linha com um novo perfil gerencial, preparados para atuar como gestores de pessoas, condição essencial para a GP contemporânea. Integrar a gestão de pessoas às estratégias organizacionais, garantindo coerência entre práticas de RH e metas corporativas. Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico, incluindo situações como fusões e aquisições (Chiavenato, 2014, p. 28).

A partir das contribuições de Chiavenato (2014), percebe-se que a GP enfrenta desafios que vão muito além da simples administração de RH. Evidenciando que, em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico, torna-se indispensável alinhar as pessoas, suas competências e desempenhos às estratégias do negócio, garantindo que cada colaborador contribua efetivamente para os objetivos da instituição. Esse alinhamento, no entanto, só é possível quando a organização investe no desenvolvimento de gestores de linha com um perfil atualizado, capazes de atuar como líderes e facilitadores do potencial humano, fortalecendo o papel estratégico da GP.

Além disso, Chiavenato (2014) reforça que a GP precisa estar totalmente integrada às estratégias corporativas, assegurando coerência entre metas organizacionais e práticas de RH. Essa integração também se torna essencial quando a empresa passa por processos de transformação, como mudanças estruturais, fusões e aquisições, contextos que exigem atuação ativa do RH para promover adaptação, engajamento e continuidade dos resultados.

Nesses cenários, um dos desafios relevantes refere-se à diversidade de expectativas, perfis e gerações que compõem a força de trabalho. À vista disso, Robbins (2009) evidencia:

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever este desafio é *diversidade da força de trabalho*. Enquanto a globalização se concentra nas diferenças entre pessoas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho focaliza as diferenças entre as pessoas em determinado país (Robbins, 2009, p. 13).

Enquanto a globalização enfatiza as diferenças entre pessoas de países distintos, Robbins (2009) esclarece que a diversidade da força de trabalho foca nas variações internas, ou seja, nas diferenças presentes dentro do próprio ambiente organizacional. Trata-se de

reconhecer e gerenciar adequadamente essa pluralidade, garantindo que as relações de trabalho sejam inclusivas, produtivas e respeitadas.

Robbins (2009) observa que as organizações precisam adaptar suas políticas de motivação, liderança e comunicação para atender a colaboradores com valores e necessidades distintas, especialmente em um contexto no qual autonomia, flexibilidade e propósito se tornam elementos essenciais para o engajamento. Assim, a gestão de pessoas deve repensar estratégias que favoreçam o equilíbrio entre desempenho organizacional e satisfação individual.

Silva (2024) destaca também que um dos maiores desafios enfrentados atualmente pela GP diz respeito ao recrutamento eficiente. Visto que segundo o autor:

[...] encontrar os candidatos certos que se encaixem na cultura e nos valores da empresa é uma tarefa complexa. Os gestores de pessoas precisam desenvolver estratégias de recrutamento que atraiam candidatos qualificados e alinhados com as necessidades da organização (Silva, 2024, p. 26).

Nessa perspectiva, o recrutamento eficaz configura-se como um desafio central no contexto contemporâneo, marcado pela competitividade e pelas constantes transformações (Silva, 2024). Assim, não basta selecionar profissionais com competências técnicas; é fundamental que também apresentem alinhamento com a cultura organizacional e com as demandas estratégicas da instituição.

Para Marras (2021), a construção de políticas de gestão alinhadas às demandas de um mercado volátil e orientado para o cliente também é caracterizado como um desafio. O autor destaca que as organizações precisam desenvolver práticas mais flexíveis, capazes de equilibrar eficiência operacional, bem-estar dos colaboradores e inovação. Isso exige gestores preparados para conduzir equipes de forma colaborativa, promover ambientes saudáveis e estimular a criatividade, fatores que influenciam diretamente o desempenho e a competitividade organizacional.

Ferreira (2024) evidencia o *turnover* como um fenômeno central nos desafios contemporâneos da gestão organizacional, ao explicar que:

A rotatividade, também conhecida como turnover, é um dos desafios mais marcantes enfrentados pelas organizações atualmente. Esse processo pode gerar efeitos significativos no ambiente de trabalho, impactando a interação entre os funcionários, o clima organizacional e a eficiência operacional (Ferreira, 2024, p. 5).

Ao caracterizar a rotatividade como um dos desafios mais marcantes enfrentados pelas organizações, a autora reforça a necessidade de compreendê-la para além de um indicador numérico, reconhecendo-a como um processo que reflete a qualidade das relações de trabalho

e das práticas de gestão adotadas (Ferreira, 2024). Os efeitos da rotatividade sobre a interação entre os funcionários revelam que a saída frequente de colaboradores pode fragilizar vínculos interpessoais, comprometer a coesão das equipes e dificultar a construção de relações de confiança no ambiente laboral. Dessa forma, a discussão proposta pela autora reforça a importância de estratégias de gestão de pessoas que priorizem a retenção de talentos e a promoção de um ambiente organizacional saudável.

2.3 ROTATIVIDADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A dinâmica das relações de trabalho nas organizações modernas revela que a rotatividade de pessoal, a satisfação no trabalho e o clima organizacional estão intimamente interligados e exercem influência direta sobre os resultados institucionais. A rotatividade, também conhecida como *turnover*, pode ser entendida como o movimento de entrada e saída de colaboradores em uma empresa, representando um dos principais indicadores de estabilidade e saúde organizacional. Quando ocorre em níveis elevados, tende a gerar custos financeiros e operacionais, além de afetar negativamente o desempenho e o clima interno (Menezes *et al.*, 2025).

A satisfação no trabalho, por sua vez, está relacionada às percepções e sentimentos que os colaboradores desenvolvem em relação ao ambiente laboral, às condições oferecidas e às relações interpessoais estabelecidas no cotidiano organizacional. Carmo (2019, p. 47) explica que: “A satisfação no trabalho, mesmo com suas várias abordagens, é um construto de muita relevância para a academia e principalmente para os gestores”. Nesse sentido, compreender os fatores que influenciam a satisfação é essencial para a criação de estratégias eficazes de GP, uma vez que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior engajamento, produtividade e comprometimento com os objetivos institucionais.

Conforme Walton (1973), a satisfação envolve múltiplos fatores, como remuneração justa, oportunidades de crescimento, reconhecimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Assim, colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior engajamento, comprometimento e produtividade, contribuindo para o fortalecimento do clima organizacional e para a redução da rotatividade. Além disso, o grau de satisfação está diretamente associado à qualidade do clima organizacional, pois ambientes de trabalho saudáveis e colaborativos contribuem para o bem-estar coletivo, a redução da rotatividade e o fortalecimento da cultura organizacional.

O clima organizacional é o reflexo da forma como os indivíduos percebem o ambiente de trabalho e o estilo de gestão adotado pela empresa. De acordo com Carmo (2019), o comportamento organizacional representa o vínculo estabelecido entre os colaboradores e a organização, influenciando diretamente seu desempenho e sentimento de pertencimento. Quando o clima é positivo, observa-se um ambiente mais colaborativo e produtivo; em contrapartida, um clima negativo pode gerar insatisfação, desmotivação e aumento da rotatividade.

Desse modo, percebe-se que rotatividade, satisfação e clima organizacional formam um triângulo interdependente que afeta a eficiência das organizações. A insatisfação e o desgaste emocional resultantes de um clima adverso tendem a estimular pedidos de desligamento e dificultar a retenção de talentos. Já a gestão eficaz de pessoas, pautada em políticas de valorização e reconhecimento, contribui para a criação de um ambiente saudável e motivador, reduzindo o *turnover* e potencializando os resultados institucionais (Menezes *et al.*, 2025). Portanto, compreender essas dimensões é fundamental para o desenvolvimento de práticas gerenciais que promovam o equilíbrio entre bem-estar humano e sustentabilidade organizacional (Chiavenato, 2014).

Além disso, os desafios contemporâneos da GP tornam-se ainda mais evidentes em um cenário marcado pela transformação digital. Robbins (2009) observa que a incorporação de novas tecnologias modifica a forma como as pessoas trabalham, interagem e aprendem, exigindo adaptação constante por parte das organizações. A digitalização impacta diretamente processos de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e comunicação interna, criando a necessidade de profissionais e gestores que dominem competências digitais e saibam utilizá-las para fortalecer o desempenho organizacional.

Nesse contexto, a redução da rotatividade passa a depender da adoção de estratégias organizacionais voltadas à valorização do capital humano e ao fortalecimento da satisfação no trabalho (Ferreira, 2024). Entre as principais ações destacam-se o investimento em políticas de remuneração e benefícios compatíveis com o mercado, programas de capacitação e desenvolvimento profissional, oportunidades reais de crescimento na carreira e práticas de reconhecimento e feedback contínuo. Tais iniciativas contribuem para que o colaborador perceba a organização como um espaço de aprendizagem, valorização e estabilidade, reduzindo a intenção de desligamento voluntário (Marras, 2021).

Além disso, a promoção de um clima organizacional saudável, baseado em relações interpessoais respeitadas, comunicação transparente e liderança participativa, mostra-se

fundamental para a retenção de talentos. Gestores que adotam estilos de liderança mais humanizados, que escutam seus colaboradores e estimulam a participação nas decisões, tendem a fortalecer o sentimento de pertencimento e o comprometimento organizacional. De acordo com Chiavenato (2020), organizações que investem em qualidade de vida no trabalho e bem-estar emocional obtêm melhores índices de satisfação e menores taxas de rotatividade.

Diante das discussões sobre rotatividade de pessoal e seus impactos no desempenho organizacional, torna-se imprescindível destacar o papel estratégico da GP na compreensão e no enfrentamento desse fenômeno. Nesse sentido, Santos (2024) contribui para o debate ao abordar o *turnover* como um indicador relevante da saúde organizacional, relacionando-o diretamente às práticas de gestão adotadas pelas instituições:

O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, refere-se à saída e substituição de colaboradores dentro de uma empresa. [...] As consequências do turnover são significativas e variadas. Os custos diretos incluem despesas com recrutamento, seleção, treinamento e integração de novos funcionários, enquanto os custos indiretos envolvem a perda de produtividade e o impacto negativo na moral dos colaboradores restantes (Santos, 2024, p. 15).

A partir da conceituação apresentada por Santos (2024), é possível compreender o turnover como um fenômeno organizacional complexo, cujos impactos extrapolam a simples substituição de colaboradores. A rotatividade de pessoal revela fragilidades nos processos de GP e pode indicar problemas relacionados ao clima organizacional, à liderança, às condições de trabalho e às oportunidades de desenvolvimento profissional. Assim, o *turnover* não deve ser analisado apenas sob uma perspectiva quantitativa, mas também qualitativa, considerando os fatores subjetivos que influenciam a decisão do colaborador em permanecer ou desligar-se da organização.

Dessa forma, percebe-se que a baixa rotatividade não é resultado de ações isoladas, mas da articulação de políticas integradas de gestão de pessoas que priorizem o bem-estar, o desenvolvimento e o reconhecimento dos colaboradores. Ao alinhar os objetivos organizacionais às expectativas e necessidades dos indivíduos, as organizações fortalecem seu clima interno, aumentam a satisfação no trabalho e asseguram maior estabilidade e sustentabilidade organizacional.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Segundo Ferreira (2024), a rotatividade de colaboradores apresenta uma relação direta com o clima organizacional, uma vez que ambos exercem influência significativa sobre o

desempenho das empresas, podendo comprometer a eficiência, a produtividade e a qualidade das relações de trabalho quando não são adequadamente gerenciados.

O clima organizacional representa a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente interno da organização, influenciando diretamente sua motivação, desempenho e bem-estar. Para Chiavenato (2014), o clima reflete o grau de satisfação existente na empresa, sendo resultado das interações entre políticas de gestão, relações interpessoais, estilo de liderança e condições de trabalho. Quando positivo, favorece o comprometimento e o engajamento; quando negativo, tende a gerar conflitos, queda de produtividade e aumento da rotatividade.

A QVT, por sua vez, envolve um conjunto de ações que visam equilibrar as necessidades humanas com os objetivos organizacionais. Para Schirrmeister e Limongi-França (2012):

A Qualidade de Vida no Trabalho representa, nesse novo cenário global, tecnológico e com valores de sustentabilidade, a necessidade de atuar mais profundamente na melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento (Schirrmeister e Limongi-França, 2012, p. 284).

Nessa perspectiva, a QVT não se resume a ações pontuais, como oferecer benefícios ou melhorias físicas no ambiente laboral, mas envolve um esforço sistêmico para alinhar processos, cultura organizacional, relações humanas e condições materiais de trabalho. Ao afirmar que a QVT requer atuação profunda sobre as práticas e processos organizacionais, as autoras destacam que o bem-estar não é algo que se alcança apenas por meio de iniciativas isoladas, mas sim através de transformações estruturais que incluem desde o desenho das atividades até o modo como a liderança se relaciona com suas equipes (Schirrmeister e Limongi-França, 2012). Isso implica repensar métodos de gestão, promover relações mais respeitosas e colaborativas, incentivar a participação dos colaboradores e construir ambientes que estimulem segurança, autonomia e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A gestão da QVT tem adquirido crescente relevância no contexto organizacional, consolidando-se como um tema amplamente debatido tanto no meio acadêmico quanto no empresarial. Esse destaque decorre, por um lado, do aumento da competitividade, que exige uma reflexão mais ampla sobre os impactos das práticas organizacionais nas empresas e na sociedade. Por outro, observa-se que trabalhadores, consumidores e cidadãos estão cada vez mais conscientes da importância do estresse e da qualidade de vida no ambiente laboral, reconhecendo sua influência direta no bem-estar e no desempenho profissional (Oliveira, 2025).

Conforme explica Rodrigues (1999), embora receba diferentes denominações e seja abordada em variados contextos, a qualidade de vida tem, desde sempre, como foco principal promover melhores condições, satisfação e bem-estar ao trabalhador no desempenho de suas atividades, configurando-se como uma preocupação constante da humanidade ao longo do tempo. Chiavenato (2009) também destaca a origem do QVT:

A expressão “qualidade de vida no trabalho (QVT)” foi cunhada por Louis Davis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades. Alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações na abordagem sociotécnica e da democracia industrial. Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e à satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos positivos e potenciadores sobre a produtividade e a qualidade no trabalho (Chiavenato, 2009, p. 419).

Chiavenato (2009) evidencia que a QVT surge em um contexto de preocupação com a forma como o trabalho é estruturado e com seus impactos sobre o trabalhador. Ao situar a origem do termo na década de 1970, a partir dos estudos de Louis Davis sobre o desenho de cargos, o autor demonstra que a QVT nasce da necessidade de repensar as atividades laborais para além da eficiência produtiva, incorporando o cuidado com a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Essa perspectiva amplia a compreensão do trabalho como uma experiência que envolve não apenas tarefas técnicas, mas também condições humanas e sociais.

Além disso, ao mencionar as contribuições da abordagem sociotécnica e da democracia industrial, Chiavenato (2009) reforça que a QVT passou a considerar a interação entre aspectos organizacionais, tecnológicos e humanos. Dessa forma, o conceito evoluiu para abranger tanto fatores físicos e ambientais quanto elementos psicológicos, como satisfação, motivação e equilíbrio emocional no ambiente de trabalho. Essa ampliação demonstra que a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada à forma como o trabalhador percebe e vivencia suas atividades cotidianas.

Por fim, o autor destaca o caráter dual da QVT, ao apontar que ela articula interesses distintos, porém complementares. De um lado, atende às demandas dos trabalhadores por melhores condições, bem-estar e realização profissional; de outro, responde às expectativas das organizações quanto ao aumento da produtividade, da qualidade e do desempenho. Assim, a QVT consolida-se como um conceito estratégico, capaz de promover benefícios mútuos, ao alinhar a valorização do ser humano aos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2009).

No contexto das discussões sobre bem-estar no ambiente organizacional, a QVT no trabalho emerge como um elemento fundamental para a promoção da satisfação, do desempenho e da permanência dos colaboradores nas instituições. Compreender esse conceito implica considerar não apenas as condições físicas do trabalho, mas também os aspectos emocionais, sociais e organizacionais que influenciam diretamente a experiência do trabalhador. Nesse sentido, Silva (2023) destaca que:

A qualidade de vida no trabalho deve envolver a avaliação do nível de saúde dos funcionários, estilo de vida e clima organizacional como um todo. Além do desenvolvimento de programas que visem proporcionar tanto para a vida profissional como pessoal dos funcionários, tendo em vista que apresentam considerável melhora na motivação, na criatividade e na produtividade das equipes de trabalho (Silva, 2023, p. 5).

A partir da perspectiva apresentada por Silva (2023), a QVT pode ser compreendida como um fator estratégico para o fortalecimento das organizações, uma vez que integra aspectos relacionados à saúde física e emocional dos colaboradores, ao estilo de vida e ao clima organizacional. Ao investir em programas que considerem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, as organizações contribuem para a criação de ambientes mais saudáveis, favorecendo a motivação, a criatividade e o aumento da produtividade das equipes.

Compreender a QVT exige analisar como as organizações estruturam suas práticas e estratégias voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Assim, Limongi-França (1997, p. 80) define QVT como sendo “[...] o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”. Dessa forma, a QVT passa a ser entendida como um processo contínuo de aprimoramento das condições laborais, buscando conciliar eficiência organizacional e satisfação humana.

Chiavenato (2009) também ressalta os fatores que compõem a QVT:

A QVT é um construto complexo e multidisciplinar que envolve uma constelação de fatores, como: • Satisfação com o trabalho executado. • Possibilidades de futuro na organização. • Reconhecimento pelos resultados alcançados. • Salário percebido. • Benefícios auferidos. • Relacionamento humano na equipe e na organização. • Ambiente psicológico e físico de trabalho. • Liberdade de atuar e a responsabilidade de tomar decisões. • Possibilidades de estar engajado e de participar ativamente. A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo (Chiavenato, 2009, p. 420).

Chiavenato (2009) mostra que a QVT não pode ser entendida de forma limitada ou reduzida a um único fator, pois envolve diferentes dimensões que influenciam diretamente a experiência do trabalhador no ambiente organizacional. Elementos como satisfação com as atividades realizadas, reconhecimento pelos resultados, remuneração adequada e

oportunidades de crescimento profissional contribuem para que o indivíduo se sinta valorizado e motivado, fortalecendo seu vínculo com a organização e seu compromisso com o trabalho.

Da mesma forma, o autor destaca que a QVT está fortemente relacionada à qualidade das relações humanas, às condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho e ao grau de autonomia concedido aos trabalhadores (Chiavenato, 2009). Quando há espaço para participação, diálogo e tomada de decisões, o profissional tende a se sentir mais engajado e responsável pelos resultados alcançados. Assim, ao articular aspectos internos do cargo com fatores externos do contexto organizacional, a QVT se apresenta como um elemento essencial para a construção de ambientes mais saudáveis, humanos e produtivos, beneficiando tanto os trabalhadores quanto as organizações.

Conforme Walton (1973), a QVT está relacionada ao atendimento das necessidades e aspirações humanas, fundamentando-se na humanização e na responsabilidade social das organizações. Para o autor, esses princípios reforçam o papel e o poder das empresas na promoção de um ambiente laboral mais digno e equilibrado.

Assim, observa-se que tanto o clima organizacional quanto a QVT constituem dimensões essenciais para o desenvolvimento humano e para o alcance dos objetivos institucionais. Enquanto o clima reflete a percepção imediata dos colaboradores sobre o ambiente e suas relações cotidianas, a QVT traduz o compromisso organizacional em promover condições sustentáveis de trabalho, capazes de equilibrar produtividade e bem-estar (Walton, 1973). Quando essas duas dimensões se fortalecem mutuamente, geram efeitos positivos como redução do absenteísmo, maior engajamento e incremento na satisfação dos colaboradores.

2.5 SETOR SUPERMERCADISTA

O setor supermercadista ocupa um papel fundamental na dinâmica econômica e social contemporânea, configurando-se como um dos segmentos mais representativos do varejo brasileiro. Nesse sentido, Farias (2025, p. 21) explica que: “Os supermercados desempenham um papel central na economia contemporânea, atuando como importante canal de marketing onde ocorre a transferência eficiente de mercadorias dos fabricantes para os consumidores finais”. Com isso, percebe-se que os supermercados não apenas facilitam o acesso da população a bens essenciais, mas também desempenham funções estratégicas relacionadas à logística, distribuição e competitividade no mercado.

Ao analisar a estrutura e o funcionamento do setor supermercadista, torna-se essencial compreender suas diferentes formas de atuação no mercado. Nesse sentido, Ferreira, Silva e Neto Oliveira (2023) explicam que:

Os supermercados podem ser divididos em atacado e varejo. No primeiro caso, os produtos são vendidos em grandes lotes ou mesmo de forma individual, mas sempre com ênfase na oferta de menores preços para consumidores que adquirem volumes significativos de mercadorias. No segundo caso, predomina a estrutura tradicional de supermercados, com foco no varejo e na diversidade de consumidores, especialmente as famílias (Ferreira, Silva e Neto Oliveira, 2023, p. 53).

A classificação do setor supermercadista em atacado e varejo, conforme explicam Ferreira, Silva e Neto Oliveira (2023), permite compreender a diversidade de modelos de negócios presentes nesse segmento e suas implicações para o comportamento do consumidor, a formação de preços e a competitividade do mercado. No formato atacadista, o foco recai sobre a comercialização de produtos em grandes quantidades, o que possibilita preços mais baixos e maior margem de negociação.

Esse modelo é direcionado a pequenos comerciantes, empreendedores e consumidores que buscam economia por meio da compra em volume, tem se expandido nos últimos anos, respondendo a um cenário econômico em que a busca por custo-benefício se intensifica. Nesse contexto, ao discutir os modelos comerciais contemporâneos e suas estratégias de funcionamento, destaca-se a contribuição de Bravo (2023), que caracteriza o formato atacarejo como uma alternativa híbrida entre o atacado e o varejo. Segundo o autor:

O atacarejo se trata de um formato de loja atacadista que utiliza o autosserviço para clientes varejistas, transformadores e em grande parte os consumidores finais. Este formato opera com dois preços de venda, um para pequenas quantidades ou unidades e outro mais barato para embalagens com quantidades maiores. O foco é todo voltado para o baixo custo e preço baixo (Bravo, 2023, p. 63).

A partir dessa definição, observa-se que o modelo de atacarejo está diretamente relacionado a estratégias de competitividade baseadas na redução de custos e na ampliação do público consumidor (Bravo, 2023). Essa configuração favorece tanto pequenos comerciantes quanto consumidores finais, ao mesmo tempo em que exige das organizações uma gestão eficiente para manter preços baixos sem comprometer a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Por outro lado, o varejo tradicional continua sendo predominante e exerce papel fundamental na dinâmica de consumo das famílias brasileiras.

Nesse formato, os supermercados priorizam variedade, conveniência e atendimento às necessidades cotidianas, oferecendo um mix de produtos diversificado e estruturado para atender diferentes perfis de consumidores. Como apontam Ferreira, Silva e Neto (2023), essa

segmentação reflete não apenas diferenças operacionais, mas também distintas estratégias de mercado e posicionamento competitivo.

Ao analisarem as especificidades do setor supermercadista, Rodrigues, Soares e Euflausino (2024) destacam que esse segmento,

Esse setor, que combina características de atacado e varejo, enfrenta desafios únicos que afetam diretamente a satisfação dos funcionários, como a intensa pressão por eficiência operacional, altos volumes de transação e a necessidade de gestão eficaz de estoques. [...] Ademais, considerando que o setor supermercadista, incluindo o atacarejo, é um dos maiores do país e representa uma parcela significativa do PIB (...) (Rodrigues, Soares e Euflausino, 2024, p. 25).

A análise apresentada por Rodrigues, Soares e Euflausino (2024) evidencia que o setor supermercadista possui características singulares que impactam diretamente a vivência laboral de seus colaboradores. Ao combinar elementos do atacado e do varejo, esse segmento passa a operar sob elevada pressão por eficiência, lidando com grandes volumes de transações e com a necessidade de uma gestão rigorosa de estoques. Essas exigências, quando não acompanhadas de práticas adequadas de organização do trabalho e valorização profissional, tendem a gerar sobrecarga, estresse e insatisfação entre os funcionários, afetando negativamente o clima organizacional.

O fato de o setor supermercadista, incluindo o modelo atacarejo, ocupar posição de destaque na economia nacional e representar uma parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) reforça sua relevância social e econômica. Nesse sentido, os desafios enfrentados no cotidiano de trabalho não impactam apenas os colaboradores individualmente, mas refletem também no desempenho das organizações e na qualidade dos serviços prestados à população. Assim, a discussão proposta pelos autores contribui para a compreensão de que investir em práticas de gestão mais eficientes, humanas e sustentáveis torna-se fundamental para equilibrar produtividade e bem-estar, promovendo resultados positivos tanto para as empresas quanto para a sociedade (Rodrigues, Soares e Euflausino, 2024).

Ao discutir a importância da liderança no contexto organizacional, especialmente em setores caracterizados por elevada complexidade operacional, Barbosa *et al.* (2025) destacam que:

O setor supermercadista apresenta características específicas que tornam a liderança ainda mais essencial para o bom funcionamento das equipes. Trata-se de um ambiente marcado por alta demanda operacional, ritmo acelerado, atendimento contínuo ao público, diversidade de funções e forte pressão por produtividade. Nesse contexto, a atuação dos líderes influencia diretamente o comportamento, a satisfação e a permanência dos colaboradores (Barbosa *et al.* 2025, p. 9).

Os autores evidenciam que, no setor supermercadista, a liderança assume um papel estratégico diante das exigências operacionais e da complexidade do ambiente de trabalho (Barbosa *et al.* 2025). O ritmo acelerado, a pressão constante por resultados e o atendimento contínuo ao público demandam líderes capazes de organizar as atividades, orientar as equipes e promover um ambiente minimamente equilibrado, mesmo em contextos de alta demanda. Nesse sentido, a liderança deixa de ser apenas uma função administrativa e passa a exercer influência direta sobre a dinâmica das relações de trabalho.

Além disso, a diversidade de funções presentes no setor supermercadista exige dos líderes habilidades de comunicação, empatia e tomada de decisão, de modo a lidar com diferentes perfis de colaboradores e situações cotidianas. Quando a liderança é exercida de forma participativa e humanizada, contribui para o fortalecimento do engajamento, da satisfação e do comprometimento dos trabalhadores. Por outro lado, práticas de liderança inadequadas tendem a intensificar o estresse, a insatisfação e a rotatividade, comprometendo tanto o clima organizacional quanto os resultados da empresa (Barbosa *et al.* 2025).

Conforme Marras (2021), a GP no setor comercial mostra-se eficaz quando consegue harmonizar as estratégias de desenvolvimento humano com as exigências de um mercado dinâmico e centrado no cliente, favorecendo simultaneamente o desempenho dos colaboradores e a competitividade da organização. Além disso, o setor supermercadista é marcado por intensa utilização de mão de obra, abrigando diferentes funções que vão desde atividades operacionais, como reposição, atendimento e caixa, até áreas administrativas, logísticas e de gestão. Essa diversidade de atividades exige políticas consistentes de gestão de pessoas, capazes de lidar com desafios como alta rotatividade, exigência de qualificação, atendimento ao cliente, cumprimento de metas e manutenção de um clima organizacional saudável. Como consequência, práticas de QVT, capacitação e motivação tornam-se essenciais para promover engajamento e produtividade em um ambiente marcado por ritmo acelerado e demandas múltiplas.

2.6 REALIDADE DE JUREMA (INTERIOR DE PE)

O município de Jurema, localizado no Agreste Pernambucano, tem uma extensão territorial de cerca de 148,254 km². Segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2022, a população era de 13.648 habitantes e a densidade demográfica era de 92,06 habitantes por quilômetro quadrado. Na comparação com outros municípios do estado, ficava nas posições 137 e 87 de 185. Já na comparação com municípios

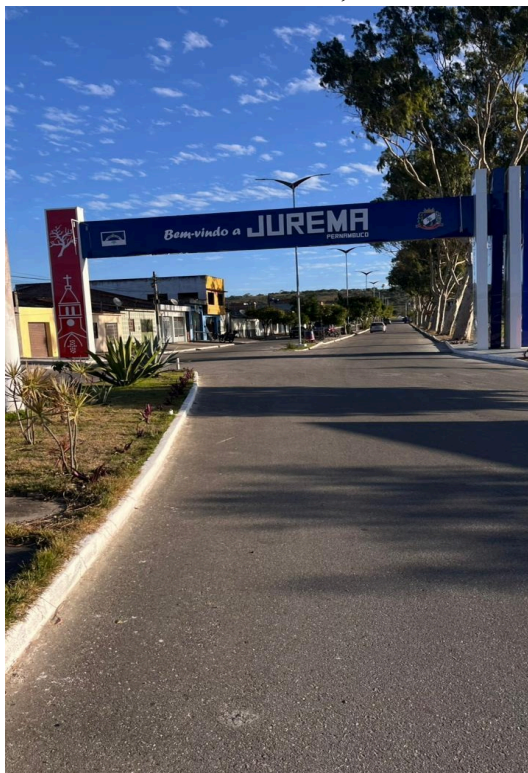
de todo o país, ficava nas posições 2438 e 852 de 5570. A economia local é fortemente baseada na agropecuária, destacando-se a criação de bovinos, caprinos e aves, bem como o cultivo de mandioca e feijão (Aqui Pernambuco, s.d). Além disso, o comércio tem relevância por meio de feiras livres e negócios locais, sendo uma fonte importante de renda para a população.

No que se refere ao setor varejista, especialmente o de gêneros alimentícios, Jurema conta com cerca de 10 (dez) supermercados distribuídos na zona urbana do município. Esse número é relevante, considerando o porte populacional da cidade e evidencia a importância desse segmento para a economia local. Nesse contexto, observa-se que grande parte desses estabelecimentos é composta por Micro e Pequenas Empresas, classificadas como organizações consideradas empresas familiares. Segundo a Biblioteca Trabalhista (2023): “as microempresas são empresas com faturamento anual de até R\$360.000,00, de acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Além disso, essas empresas devem ter no máximo 9 funcionários”. Ainda conforme a Biblioteca Trabalhista (2023), “as empresas de pequeno porte são maiores que as microempresas, tanto em termos de faturamento quanto de número de funcionários”. De acordo com a mesma Lei Complementar nº 123/2006, as empresas de pequeno porte têm faturamento anual entre R\$360.000,01 e R\$4.800.000,00. Além disso, essas empresas podem ter até 49 funcionários. As empresas de pequeno porte têm uma estrutura organizacional mais complexa do que as microempresas e podem ter departamentos especializados e hierarquia mais definida. Essas organizações se caracterizam, de modo geral, por estruturas reduzidas e com menor intensidade de capital. A presença desses estabelecimentos contribui tanto para o abastecimento da população quanto para a geração de empregos diretos e indiretos, ainda que em número reduzido.

Entre os principais desafios enfrentados por Jurema estão o emprego e a capacitação profissional. De acordo com dados do Observatório Sebrae, em 2024 havia apenas 208 empregados formalmente cadastrados no município, indicando uma economia com poucas oportunidades formais de trabalho (SEBRAE, 2024). Isso torna ainda mais importante o investimento em formação técnica e programas de qualificação, especialmente ligados ao comércio e ao varejo local, setores que podem oferecer portas para empregos mais estáveis, ainda que de forma limitada.

As imagens a seguir retratam diferentes aspectos da cidade de Jurema, evidenciando tanto sua dinâmica urbana quanto alguns espaços que compõem o cotidiano de seus moradores:

Figura 2: O portal da entrada de Jurema, símbolo da identidade local



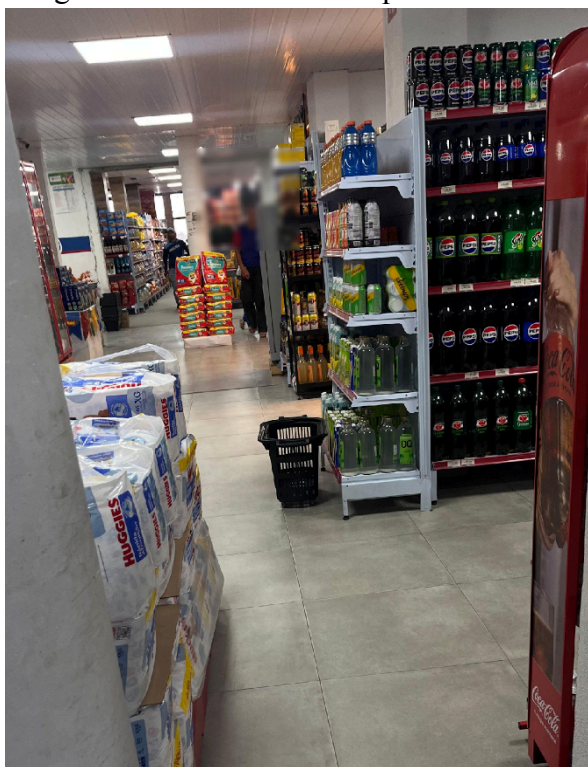
Fonte: Autor, 2026.

Figura 3: Centro da cidade com comércio, trânsito e arquitetura local



Fonte: Autor, 2026.

Figura 4: Imagem interna de um dos supermercados do município



Fonte: Autor, 2026.

2.6.1 Delimitação do Problema de Pesquisa

A análise socioeconômica do município de Jurema (PE) evidencia um cenário caracterizado por limitações estruturais no mercado de trabalho e pela predominância de atividades econômicas tradicionais, como agricultura, pecuária e pequeno comércio local. Embora o comércio varejista represente um dos setores que mais absorvem mão de obra, sua capacidade de geração de empregos formais permanece reduzida, como demonstram os dados do SEBRAE (2024). Segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), o número de empregados cadastrados na cidade de Jurema em 2025 foi 1.111, o que representa uma variação de 9.14% em relação ao ano anterior. Esse panorama indica que, apesar da existência de estabelecimentos que desempenham papel relevante para a economia local, entre eles os supermercados, a oferta de empregos estáveis e a remuneração média dos colaboradores ainda se mantêm em patamares baixos, reforçando a necessidade de políticas organizacionais que valorizem e desenvolvam o capital humano.

Diante desse cenário, a pergunta de pesquisa que orienta este estudo consiste em compreender como a gestão de pessoas pode contribuir para a satisfação dos colaboradores em supermercados localizados na cidade de Jurema, localizada no interior de Pernambuco, considerando os desafios relacionados à rotatividade e ao clima organizacional.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa, fundamentados nas teorias que orientam a elaboração e a organização de pesquisas científicas.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, e conforme Godoy (1995), esse tipo de pesquisa parte do pressuposto de que:

[...] um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (Godoy, 1995, p. 21).

A partir da concepção apresentada por Godoy (1995), compreende-se que a pesquisa qualitativa possibilita uma análise mais ampla e aprofundada dos fenômenos sociais e organizacionais, ao considerar o contexto em que estes ocorrem como elemento indissociável do objeto de estudo. Nesse sentido, ao ir a campo para captar o fenômeno a partir da perspectiva das pessoas envolvidas, o pesquisador assume uma postura interpretativa, buscando compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências no ambiente organizacional.

Contudo, esta pesquisa também adota uma abordagem quantitativa, a qual se caracteriza pelo uso de dados numéricos e pela aplicação de procedimentos estatísticos para a análise das informações coletadas. De acordo com Mattar (2001), a pesquisa quantitativa tem como objetivo testar e confirmar hipóteses por meio do uso de dados estruturados e de natureza estatística, analisando um número significativo de casos representativos, de modo a orientar e fundamentar a tomada de decisões ao final do estudo.

Assim, ao integrar as abordagens qualitativa e quantitativa, esta pesquisa assume um caráter quali-quantitativo, buscando conciliar a profundidade da análise qualitativa com a objetividade proporcionada pelos dados quantitativos. Conforme destaca Minayo (1992), a utilização conjunta dessas abordagens favorece uma compreensão mais ampla da realidade estudada, uma vez que permite interpretar os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências, ao mesmo tempo em que possibilita a análise de dados mensuráveis.

Quanto aos objetivos da pesquisa, o estudo possui caráter exploratório, uma vez que busca ampliar o conhecimento sobre a gestão de pessoas no setor supermercadista em um contexto regional específico, ainda pouco explorado pela literatura científica. Em relação a isso, Lösch, Rambo e Ferreira (2023, p. 3) explicam que: “Na abordagem qualitativa, a pesquisa exploratória - ou estudo exploratório - tem o objetivo de conhecer o fenômeno estudado tal como ele se apresenta ou acontece no contexto em que está inserido”. Nesse sentido, o caráter exploratório desta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como as práticas de gestão de pessoas se configuram nos supermercados localizados em uma cidade do interior de Pernambuco, considerando as diversas especificidades desse contexto.

Ao mesmo tempo, apresenta caráter descritivo, pois pretende descrever e analisar as práticas adotadas, as percepções dos gestores e colaboradores, bem como os fatores que influenciam a satisfação, o clima organizacional e a rotatividade de pessoal. De acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como propósito fundamental identificar e apresentar as características de uma determinada população ou fenômeno, bem como analisar as possíveis relações existentes entre as variáveis envolvidas.

O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso múltiplo, que consiste na investigação aprofundada de mais de uma unidade de análise, permitindo a comparação entre diferentes realidades organizacionais inseridas em um mesmo contexto socioeconômico. De acordo com Yin (2001), o estudo de casos múltiplos apresenta maior consistência e força explicativa quando comparado ao estudo de caso único, sendo considerado metodologicamente mais robusto.

Nesta pesquisa, cada estabelecimento constitui uma unidade individual de análise, configurando-se como um estudo de caso específico. Contudo, o trabalho, em seu conjunto, abrange três supermercados, adotando-se, portanto, um delineamento metodológico de estudo de casos múltiplos, que possibilita a comparação e a análise integrada das diferentes realidades investigadas.

3.2 OBJETO DE PESQUISA

O objeto de estudo desta pesquisa consiste nas práticas de gestão de pessoas que influenciam a satisfação dos colaboradores no setor supermercadista. A população investigada é composta por gestores e colaboradores de supermercados localizados no município de Jurema, no interior de Pernambuco, considerando os desafios relacionados à rotatividade de pessoal e ao clima organizacional. Para a realização do estudo, foram selecionados três

supermercados do referido município, participando da pesquisa nove colaboradores (três de cada estabelecimento) e três gestores (um de cada empresa participante).

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados desta pesquisa, foram adotadas diferentes técnicas de coleta de dados, de modo a garantir maior abrangência e profundidade na análise do objeto de estudo. Nesse sentido, utilizaram-se a pesquisa bibliográfica, a entrevista semiestruturada e a aplicação de questionários, possibilitando a coleta de dados teóricos e empíricos relevantes para a investigação.

A pesquisa bibliográfica desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de estudos científicos, pois possibilita ao pesquisador construir uma base teórica consistente sobre o tema investigado. Conforme destacam Lakatos e Marconi (2001), esse tipo de pesquisa envolve o levantamento de produções já publicadas em diferentes formatos e fontes, permitindo um contato direto com o conhecimento acumulado sobre determinado assunto. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica contribui para a compreensão do estado da arte, auxiliando na identificação de conceitos, abordagens teóricas e resultados já consolidados, além de evitar a repetição de estudos e favorecer a delimitação do problema de pesquisa.

Os dados foram coletados por meio da realização de uma entrevista semi-estruturada com 3 (três) gestores dos supermercados escolhidos por conveniência. A entrevista semi-estruturada, é constituída por: “uma série de perguntas abertas e fechadas feitas verbalmente em uma ordem prevista” (Laville; Dionne, 1999, p. 188). Cervo e Bervian (2002) explicam que a entrevista configura - se como uma das técnicas mais relevantes de coleta de dados, caracterizando-se como uma interação direta entre pesquisador e participante, conduzida de forma sistemática, com o objetivo de obter informações e esclarecimentos sobre um determinado tema.

Esta entrevista foi destinada aos gestores das organizações pesquisadas, com o objetivo de compreender, a partir da perspectiva da gestão, aspectos relacionados à administração de pessoas, ao clima organizacional, a rotatividade de colaboradores e os desafios do setor supermercadista.

Houve também a aplicação de questionários direcionados a 9 (nove) colaboradores dos estabelecimentos investigados. Nesse contexto, o questionário apresenta-se como um instrumento relevante para a coleta de dados em pesquisas científicas, especialmente por possibilitar a obtenção de informações de forma sistematizada e padronizada. Assim, para

Cervo e Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

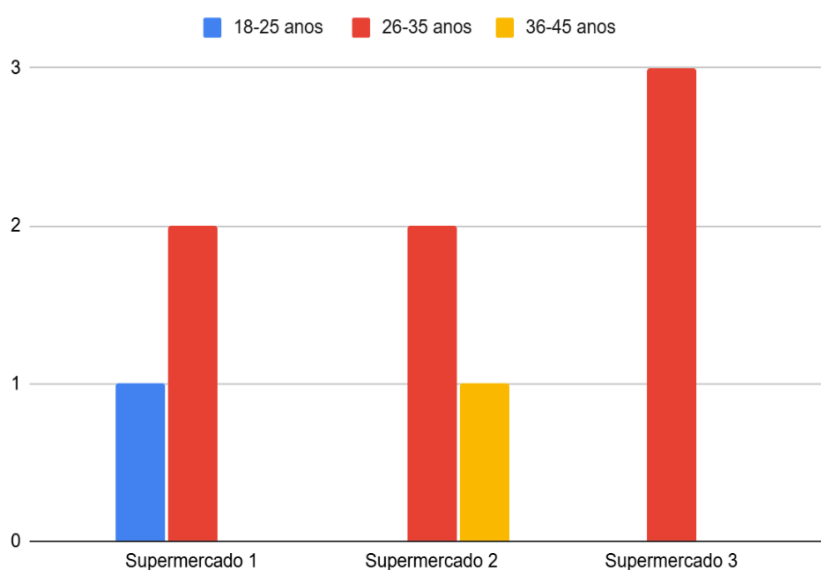
O questionário foi aplicado de forma presencial, contando com perguntas fechadas e abertas, com o objetivo de facilitar o acesso, o preenchimento e a organização das respostas dos colaboradores dos supermercados participantes. A utilização de questionários justifica-se por possibilitar a obtenção de dados de diferentes sujeitos, preservando o anonimato e favorecendo respostas mais espontâneas, especialmente em contextos organizacionais de pequeno porte (Gil, 2019).

O questionário foi estruturado em blocos temáticos, reunindo perguntas fechadas para caracterização do perfil dos participantes e aspectos relacionados às condições de trabalho, relação com a gestão, satisfação, motivação e desenvolvimento profissional, além de questões abertas que possibilitaram aos colaboradores expressar suas percepções, sentimentos e sugestões, garantindo clareza e uma análise abrangente do ambiente organizacional.

3.4 DEMOGRAFIA DOS DADOS

As informações referentes aos dados demográficos da amostra são apresentadas a seguir por meio de gráficos. A primeira questão do questionário refere-se à idade dos respondentes, conforme ilustrado no gráfico 1.

Gráfico 1: Distribuição dos colaboradores por faixa etária e supermercado

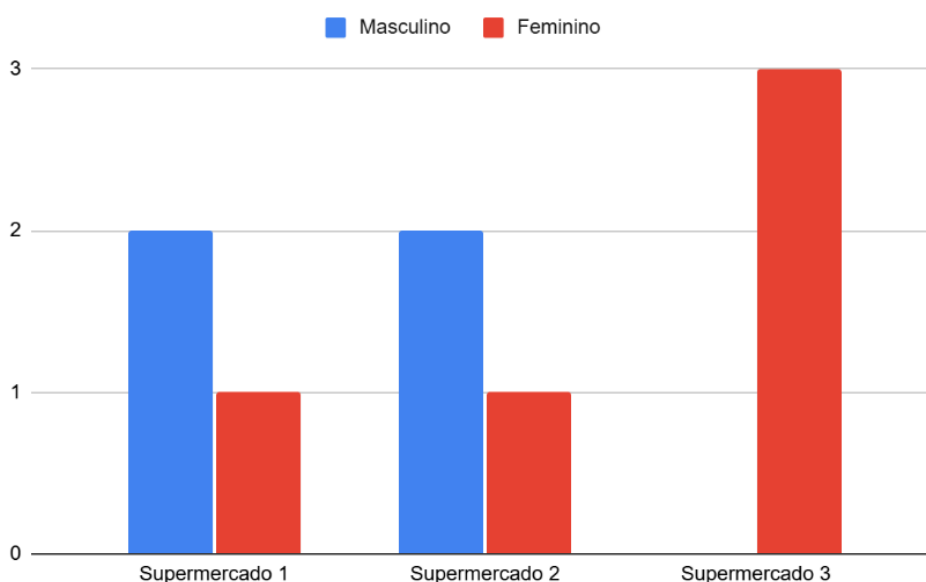


Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O gráfico 1 evidencia que, nos três supermercados analisados, a faixa etária de 26 a 35 anos é predominante entre os colaboradores. No Supermercado 1, além de dois colaboradores nessa faixa, há um trabalhador mais jovem, com idade entre 18 a 25 anos. No Supermercado 2, observa-se também a presença majoritária de colaboradores entre 26 a 35 anos, juntamente com um profissional na faixa de 36 a 45 anos, indicando maior diversidade etária. Já no Supermercado 3, todos os colaboradores estão concentrados na faixa etária de 26 a 35 anos. De forma geral, os dados revelam que as organizações possuem um quadro funcional composto por adultos jovens, perfil comum no setor supermercadista.

A segunda questão do questionário consiste no gênero dos colaboradores, conforme na figura 6:

Gráfico 2: Distribuição de colaboradores que participaram da pesquisa por supermercado e por gênero



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O gráfico 2 evidencia a distribuição dos colaboradores por estabelecimento supermercadista e por gênero. Observa-se que, nos Supermercados 1 e 2, há predominância de colaboradores do sexo masculino em relação ao feminino. Em contrapartida, o Supermercado 3 apresenta um quadro funcional composto exclusivamente por colaboradoras do sexo feminino.

A próxima questão demográfica apresenta o nível de escolaridade dos colaboradores, conforme apresentado no quadro 1:

Quadro 1: Distribuição do nível de escolaridade por supermercado

Nível de Escolaridade	Supermercado 1	Supermercado 2	Supermercado 3	Total
Fundamental Incompleto	0	0	1	1
Fundamental Completo	0	1	0	1
Médio Incompleto	1	1	1	3
Médio Completo	2	1	1	4
Nível Superior	0	0	0	0
TOTAL	3	3	3	9

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O quadro 1 demonstra que, dos nove colaboradores analisados, quatro possuem ensino médio completo, representando o maior nível de escolaridade identificado, enquanto três colaboradores apresentam ensino médio incompleto. Apenas um colaborador possui ensino fundamental completo e um ensino fundamental incompleto, não havendo registros de colaboradores com nível superior. No Estabelecimento 1, dos três colaboradores, dois possuem ensino médio completo e um ensino médio incompleto. Já no Estabelecimento 2, observa-se a presença de um colaborador com ensino médio incompleto, um com ensino médio completo e um com ensino fundamental completo. Já no Estabelecimento 3, há um colaborador com ensino médio completo, um com ensino médio incompleto e um com ensino fundamental incompleto. Esses dados evidenciam a predominância do ensino médio entre os colaboradores dos estabelecimentos supermercadistas analisados.

No questionário aplicado aos participantes, incluiu-se uma questão referente ao setor de atuação dos colaboradores nos respectivos estabelecimentos pesquisados. Essa informação permitiu identificar as diferentes funções desempenhadas pelos participantes no ambiente de trabalho, contribuindo para uma melhor caracterização do grupo investigado. Os dados obtidos estão apresentados no quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Setor em que os colaboradores atuam

Estabelecimento	Participante	Função
Supermercado 1	Colaborador 1	Reposição

Supermercado 1	Colaborador 2	Caixa
Supermercado 1	Colaborador 3	Administração
Supermercado 2	Colaborador 1	Caixa
Supermercado 2	Colaborador 2	Reposição
Supermercado 2	Colaborador 3	Hortifruti
Supermercado 3	Colaborador 1	Caixa
Supermercado 3	Colaborador 2	Caixa
Supermercado 3	Colaborador 3	Caixa

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Além dos colaboradores, também participaram da pesquisa os gestores das três organizações analisadas, abaixo será apresentado os dados demográficos dos participantes através do quadro 3. A primeira questão do questionário dos gestores, refere-se ao nível de escolaridade dos gestores.

Quadro 3: Nível de escolaridade dos gestores

Supermercado	Nível de escolaridade
Organização 1 - Gestora	Médio Completo
Organização 2 - Gestor	Fundamental Completo
Organização 3 - Gestor	Nível Superior

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise do quadro 3 mostra que os gestores possuem níveis de escolaridade diferentes, variando entre ensino fundamental, médio e superior, o que revela trajetórias de formação distintas. No Supermercado 1, a gestora tem ensino médio completo, o que indica uma formação intermediária, possivelmente aliada à experiência no trabalho. No Supermercado 2, o gestor possui ensino fundamental completo, sugerindo uma atuação mais baseada na prática e nas vivências do dia a dia. Já no Supermercado 3, o gestor tem nível superior, o que pode contribuir para uma gestão mais estruturada e com maior embasamento teórico.

A segunda questão do questionário refere-se à idade dos gestores, conforme evidenciado no quadro 4.

Quadro 4: Idade dos gestores

Supermercados	Idade
Supermercado 1 - Gestora	26-35 anos
Supermercado 2 - Gestor	26-35 anos
Supermercado 3 - Gestor	18-25 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A partir desse quadro, fica exposto que dois gestores possuem idades entre 26 a 35 anos, indicando um perfil de gestores mais maduros, possivelmente com maior experiência profissional e vivência no ambiente de trabalho. Já no Estabelecimento 3, o gestor possui entre 18 e 25 anos, o que revela um perfil mais jovem. Essa diferença de idade pode influenciar na forma de gestão, já que gestores mais experientes tendem a ter uma visão mais consolidada, enquanto gestores mais jovens podem trazer novas ideias, mas ainda estão em processo de desenvolvimento profissional.

Quanto ao sexo, observa-se predominância masculina, com dois gestores do sexo masculino (Estabelecimento 2 e 3) e uma do sexo feminino (Estabelecimento 1). Esse dado evidencia ainda uma participação maior de homens em cargos de gestão no setor supermercadista, embora a presença feminina também seja significativa.

No que diz respeito ao tempo de funcionamento dos supermercados, os dados revelam diferenças importantes. O Supermercado 1 possui 30 anos de funcionamento, enquanto o Supermercado 2 apresenta cerca de 7 anos de atuação, o Supermercado 3 possui 25 anos. Demonstrando que há tanto empresas consolidadas no mercado quanto estabelecimentos mais recentes, o que pode impactar diretamente na estrutura organizacional e nos processos de gestão.

Em relação ao tempo de atuação na gestão, observa-se que há gestores com diferentes níveis de experiência. O gestor do Supermercado 1 atua há 4 anos na gestão, enquanto o do Supermercado 2 está desde o início do funcionamento (cerca de 7 anos), já o do Supermercado 3 atua há apenas 1 ano. Essa diversidade indica diferentes níveis de maturidade gerencial, podendo influenciar na forma como os colaboradores são conduzidos e nas estratégias adotadas. A seguir será apresentado o número de funcionários de cada supermercado, essas respostas foram apresentadas pelos gestores.

Quadro 5: Número de funcionários e classificação das organizações investigadas

Organização	Quantidade de funcionários	Classificação
Supermercado 1	7 colaboradores	Microempresa (ME)
Supermercado 2	Atualmente temos 3 colaboradores fixos.	Microempresa (ME)
Supermercado 3	10 colaboradores	Empresa de Pequeno Porte (EPP)

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No que se refere ao número de colaboradores, o quadro 5 apresenta as informações fornecidas pelos gestores, permitindo a identificação do porte das empresas analisadas. Observa-se que o Supermercado 1 possui 7 colaboradores e o supermercado 2 conta com 3 colaboradores fixos, sendo ambos classificados como Microempresa (ME). Já o Supermercado 3 apresenta um quadro de 10 colaboradores, sendo enquadrado como Empresa de Pequeno Porte (EPP).

Ao abordar a temática da rotatividade de pessoal, Santos (2024) a define como o processo de saída e substituição de colaboradores no interior das organizações, fenômeno que pode impactar diretamente a dinâmica e os resultados empresariais. Nesse contexto, compreender os setores com maior incidência de rotatividade torna-se fundamental para a análise da GP. Assim, os gestores participantes da pesquisa apontaram os setores que apresentam maior rotatividade de colaboradores, conforme as respostas apresentadas no quadro 6.

Quadro 6: Setores com maior rotatividade de colaboradores

Supermercado	Setores
Supermercado 1	“Repositores e operadores de caixa”.
Supermercado 2	“O setor de frios, carnes e peixaria, porque exige mais responsabilidade e experiência”.
Supermercado 3	“Abastecimento”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com esses dados, observa-se que há predominância de funções operacionais. No Supermercado 1, destacam-se os cargos de repositores e operadores de caixa; no

Supermercado 2, o setor de frios, carnes e peixaria; e no Supermercado 3, o setor de abastecimento. Esses resultados indicam que atividades que exigem maior esforço físico, rotina intensa ou menor valorização tendem a apresentar maiores índices de rotatividade, configurando-se como um desafio para a GP.

De modo geral, os dados revelam que os supermercados analisados apresentam perfis distintos em termos de porte, tempo de mercado e experiência dos gestores. Entretanto, há pontos em comum, como a concentração da rotatividade em setores operacionais, o que evidencia a necessidade de estratégias voltadas à valorização e retenção desses colaboradores.

3.5 UM ESTUDO DE CASOS: OS SUPERMERCADOS DE JUREMA

Para a realização da presente pesquisa, obteve-se acesso a três supermercados localizados na zona urbana do município de Jurema, sendo dois classificados como Microempresa (ME) e um como Empresa de Pequeno porte (EPP), além disso, todos eles são classificados como empresa familiar, o que possibilitou maior homogeneidade na análise dos dados e melhor comparação entre as informações coletadas. Conforme levantamento do setor varejista local, o município conta atualmente com 10 supermercados em funcionamento, número expressivo diante do porte populacional da cidade, evidenciando a relevância desse segmento para a economia local e para o abastecimento da população.

A escolha dos três supermercados participantes ocorreu por meio de amostragem por conveniência, considerando a acessibilidade, a disponibilidade das organizações em colaborar com a pesquisa e a autorização concedida para a coleta dos dados. Mahaluça (2016) esclarece que, na amostragem por conveniência, os participantes são selecionados em função da facilidade de acesso e da disponibilidade para colaborar com a pesquisa, caracterizando-se pela escolha de sujeitos aos quais o pesquisador tem contato imediato e direto. Tal procedimento é amplamente utilizado em estudos de caráter exploratório e descritivo, especialmente quando há limitações de tempo, acesso ou recursos, permitindo a obtenção de informações relevantes a partir de contextos reais e viáveis de investigação.

No que se refere à comparação entre quem gerencia e quem é gerenciado, observa-se que os gestores desempenham papel estratégico na organização das atividades, no cumprimento de metas e na condução das equipes, sendo responsáveis pela tomada de decisões e pelo direcionamento das práticas de trabalho. Já os colaboradores, por sua vez, vivenciam de forma direta as condições operacionais do setor supermercadista, lidando com

rotinas intensas, atendimento ao público e exigências constantes de produtividade. Essa relação evidencia que a forma como a liderança é exercida impacta diretamente o comportamento, a motivação e a satisfação dos trabalhadores, reforçando a importância de práticas de gestão que promovam diálogo, reconhecimento e condições adequadas de trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi realizada com base nas respostas dos nove colaboradores e dos três gestores dos supermercados, respeitando o caráter exploratório e descritivo da pesquisa e articulando os resultados ao referencial teórico sobre gestão de pessoas, clima organizacional, satisfação e motivação. Considerando que o questionário continha questões abertas e fechadas organizadas em blocos temáticos, os dados foram categorizados de modo a contemplar aspectos objetivos e subjetivos. A análise foi estruturada em três categorias: Satisfação e Insatisfação no Ambiente de Trabalho; Clima Organizacional e Rotatividade no Desempenho dos Colaboradores; e Práticas de Gestão e sua Influência na Motivação.

4.1 SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho constituem fatores determinantes para o bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente seu desempenho, comprometimento e permanência na organização (Chiavenato, 2014). Assim, a satisfação no trabalho está relacionada às condições oferecidas pela organização e à forma como os colaboradores percebem seu ambiente laboral e suas atividades. Conforme destacam Rodrigues, Soares e Euflausino (2024, p. 2): “A satisfação no trabalho é um elemento-chave que impacta diretamente o desempenho dos colaboradores em uma organização”, evidenciando que ambientes organizacionais mais favoráveis tendem a promover maior engajamento e produtividade.

O setor supermercadista é marcado por rotinas intensas, contato constante com o público e exigências operacionais, conforme pontuam Barbosa *et al.* (2025):

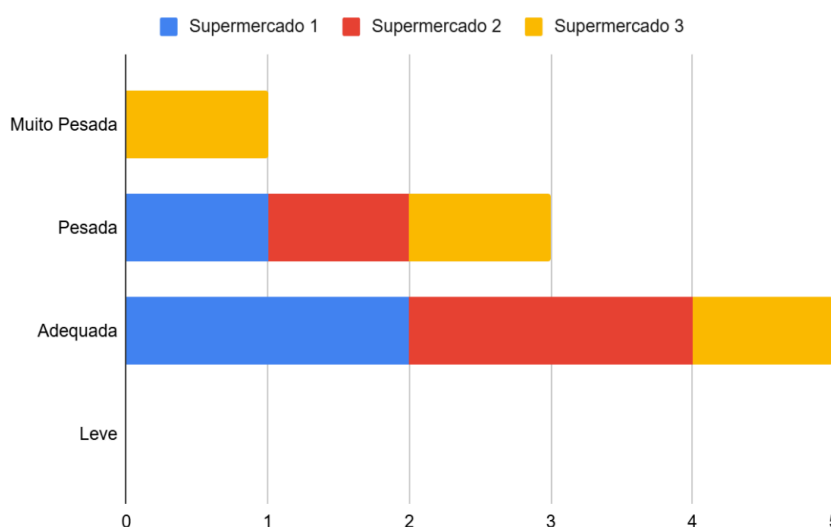
Trata-se de um ambiente marcado por alta demanda operacional, ritmo acelerado, atendimento contínuo ao público, diversidade de funções e forte pressão por produtividade. Nesse contexto, a atuação dos líderes influencia diretamente o comportamento, a satisfação e a permanência dos colaboradores. Os supermercados exigem líderes capacitados para lidar com desafios como a organização de equipes, a resolução de conflitos, a distribuição adequada de tarefas e a motivação constante. Quando a liderança é falha, os colaboradores tendem a apresentar queda no desempenho devido ao estresse, à falta de reconhecimento e à sobrecarga de trabalho (Barbosa *et al.* 2025, p. 9).

Os autores evidenciam que o ambiente de trabalho nos supermercados é caracterizado por elevada demanda e pressão por resultados, o que exige uma atuação eficiente da liderança para garantir a organização das atividades e o equilíbrio nas relações de trabalho (Barbosa *et al.* 2025). Nesse contexto, a qualidade da gestão torna-se um fator decisivo para minimizar situações de estresse, sobrecarga e desmotivação entre os colaboradores.

Dessa forma, compreender os fatores que contribuem para a satisfação ou insatisfação no trabalho torna-se essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão que favoreçam o bem-estar e a motivação dos colaboradores. A análise desses fatores permite identificar aspectos que podem ser aprimorados pela gestão, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo, especialmente em um setor caracterizado por intensa dinâmica organizacional, como o supermercadista.

Os colaboradores foram questionados acerca das condições de trabalho vivenciadas no cotidiano organizacional, com o objetivo de identificar fatores que contribuem tanto para a satisfação quanto para possíveis situações de insatisfação no ambiente laboral. Entre os aspectos investigados, buscou-se analisar a percepção dos colaboradores em relação à carga horária de trabalho desempenhada. A partir das respostas obtidas, foi elaborado um gráfico (gráfico 3) com a distribuição das avaliações dos colaboradores dos três supermercados investigados, possibilitando uma visualização comparativa da percepção dos participantes quanto à carga horária em cada estabelecimento.

Gráfico 3: Avaliação dos colaboradores acerca da carga horária de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao analisar as respostas referentes à avaliação da carga horária de trabalho, fica evidente que, embora a maioria dos colaboradores dos Supermercados 1 e 2 considere sua

carga horária adequada, ainda há registros de percepção de sobrecarga, classificados como “pesada”. Segundo Chiavenato (2014), a distribuição equilibrada das atividades e da carga de trabalho é fundamental para evitar o desgaste físico e emocional dos colaboradores, contribuindo para níveis mais elevados de satisfação e produtividade no ambiente organizacional. No Supermercado 3, observa-se maior heterogeneidade nas respostas, incluindo a avaliação “muito pesada”, o que sinaliza possível desequilíbrio na organização do trabalho. No Supermercado 1, dois dos três colaboradores avaliaram a carga horária como adequada, enquanto um colaborador a classificou como pesada, não havendo registro de avaliação como muito pesada. Esse resultado indica uma percepção majoritariamente satisfatória quanto à carga horária, embora exista indício de possível sobrecarga para parte da equipe.

Além das demais questões, investigou-se a percepção dos colaboradores em relação à existência de respeito e cordialidade no ambiente de trabalho, considerando as relações interpessoais estabelecidas no cotidiano profissional. Visto que, Walton (1973, p. 12) destaca que: “Os funcionários precisam ter relações positivas com seus colegas, supervisores e clientes. Um ambiente de trabalho com boas relações interpessoais é mais propenso a ser satisfatório para os funcionários”. Essa perspectiva evidencia que a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho constitui um elemento essencial para a satisfação dos colaboradores.

Quadro 7: Existe respeito e cordialidade no ambiente de trabalho?

Supermercado	Participante	Função
Supermercado 1	Colaborador 1	“Sempre”
Supermercado 1	Colaborador 2	“Sempre”
Supermercado 1	Colaborador 3	“Sempre”
Supermercado 2	Colaborador 1	“Raramente”
Supermercado 2	Colaborador 2	“Na maior parte do tempo”
Supermercado 2	Colaborador 3	“Na maior parte do tempo”
Supermercado 3	Colaborador 1	“Sempre”
Supermercado 3	Colaborador 2	“Às vezes”
Supermercado 3	Colaborador 3	“Raramente”

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados mostram que a percepção sobre respeito e cordialidade varia entre os supermercados. No Supermercado 1, todos os colaboradores avaliaram de forma positiva, indicando um ambiente harmonioso. Já no Supermercado 2, as respostas foram mais divididas, sugerindo que, embora exista respeito, ainda ocorrem algumas dificuldades nas relações. Nesse sentido, os resultados confirmam o que afirma Chiavenato (2020), ao destacar que relações pautadas no respeito e na cordialidade favorecem um ambiente organizacional mais saudável. Já no Supermercado 3, houve maior variação, o que indica percepções diferentes entre os colaboradores sobre o clima de trabalho. Esses resultados mostram que, enquanto alguns colaboradores percebem um ambiente cordial, outros identificam limitações nas relações interpessoais, o que pode influenciar o clima organizacional.

Acerca do clima organizacional, também foi questionado aos gestores dos supermercados: “Como o senhor (a) avalia o clima de trabalho no supermercado?”. As respostas serão exibidas no quadro 8.

Quadro 8: Avaliação dos gestores acerca do clima de trabalho

Supermercado	Respostas
Gestora Supermercado 1	”Um ambiente tranquilo de paz e harmonia.”
Gestor Supermercado 2	“Considero bom. Procuramos manter respeito e diálogo com todos.”
Gestor Supermercado 3	“Boa convivência entre colaboradores.”

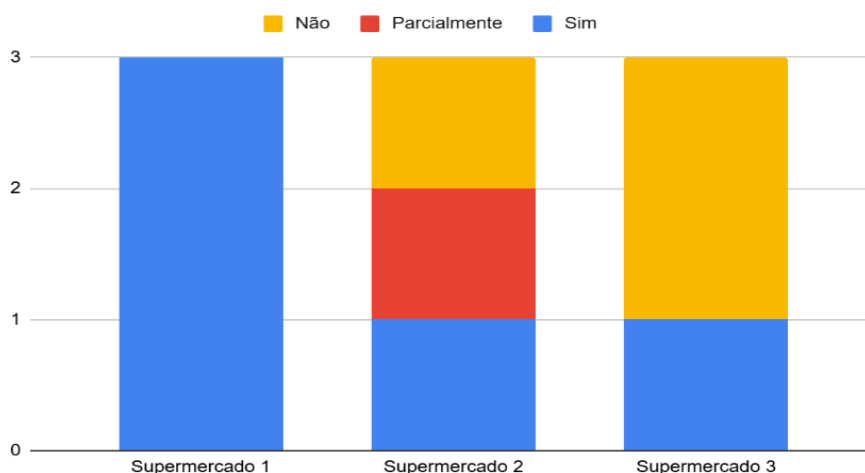
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise das respostas dos gestores evidencia uma percepção predominantemente positiva em relação ao clima organizacional nos três supermercados investigados. De modo geral, as falas indicam que os gestores percebem o clima de trabalho de forma favorável, associando-o principalmente a aspectos como respeito, diálogo e convivência harmoniosa. Nesse sentido, esses achados corroboram com o que afirma Chiavenato (2020), ao destacar que o clima organizacional está diretamente relacionado às percepções dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, influenciando suas atitudes, comportamentos e desempenho profissional.

Também foi questionado aos colaboradores sobre a compatibilidade entre o salário recebido e as funções desempenhadas, devendo responder entre as opções: sim; parcialmente ou não. Essa questão teve como objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores

em relação à remuneração, considerando que o salário é um dos fatores que influenciam diretamente a satisfação no ambiente de trabalho. E a partir das respostas dos colaboradores foi possível elaborar o gráfico 4, apresentado a seguir:

Gráfico 4: Compatibilidade entre salário e suas funções



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados obtidos indicam diferenças na percepção dos colaboradores quanto à compatibilidade entre o salário recebido e as funções desempenhadas nos três supermercados analisados. No Supermercado 1, todos os colaboradores responderam “sim”, demonstrando uma percepção positiva e uniforme em relação à remuneração, indicando que consideram o salário adequado às atividades realizadas. No Supermercado 2, as respostas apresentaram maior variação, com um colaborador respondendo “sim”, um “parcialmente” e outro “não”, enquanto no Supermercado 3 observou-se menor nível de satisfação, pois apenas um colaborador respondeu “sim” e dois responderam “não”, evidenciando que parte dos funcionários considera a remuneração incompatível com as funções exercidas. De acordo com Walton (1973), a remuneração corresponde à compensação financeira oferecida pela empresa ao trabalhador, sendo um fator que exerce influência importante no nível de satisfação do colaborador em relação ao seu trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014), a satisfação no trabalho está relacionada à forma como o colaborador percebe o ambiente organizacional, envolvendo aspectos positivos e negativos que influenciam diretamente seu desempenho e bem-estar. Com isso, no questionário, os colaboradores foram questionados sobre os aspectos positivos e negativos relacionados ao trabalho no supermercado, sendo solicitado que indicassem o que mais gostam em trabalhar na empresa e o que menos gostam ou consideram que precisa melhorar.

Quadro 9: O que mais gosta/o que precisa melhorar

Supermercado	Participante	O que mais gosta	O que menos gosta e que precisa melhorar:
Supermercado 1	Colaborador 1	“O que mais gosto é a união da equipe.”	—
Supermercado 1	Colaborador 2	“Gosto porque é um ambiente tranquilo de se trabalhar.”	“Não acho que precisa melhorar não.”
Supermercado 1	Colaborador 3	“Gosto porque é um ambiente tranquilo de se trabalhar.”	—
Supermercado 2	Colaborador 1	“O que mais gosto é de atender o público.”	—
Supermercado 2	Colaborador 2	“Gosto do companheirismo entre os colegas.”	“Poderia melhorar a organização das escalas.”
Supermercado 2	Colaborador 3	“Gosto do aprendizado.”	“Mas precisa melhorar o reconhecimento.”
Supermercado 3	Colaborador 1	—	“O que menos gosto é que o ambiente é muito movimentado, e quando o cliente tenta arrumar confusão por algo fútil.”
Supermercado 3	Colaborador 2	“O que mais gosto é a oportunidade de aprendizagem.”	—
Supermercado 3	Colaborador 3	—	—

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observa-se que, nos Supermercados 1 e 2, predominam avaliações positivas relacionadas ao ambiente de trabalho, enquanto no Supermercado 3 há maior destaque para aspectos negativos ou ausência de opiniões sobre elementos positivos. Esses resultados podem ser compreendidos à luz das contribuições de Chiavenato (2020), que destaca que a gestão de pessoas deve buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores, promovendo condições adequadas de trabalho e valorização profissional. Quando esse equilíbrio não é plenamente alcançado, podem surgir percepções de insatisfação, refletidas em aspectos como sobrecarga de trabalho ou falta de reconhecimento.

Além disso, os dados observados reforçam a perspectiva de Walton (1973), segundo a qual a satisfação no trabalho está relacionada a múltiplos fatores, como condições adequadas de trabalho, remuneração justa, reconhecimento e equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais. Nesse sentido, as avaliações parcialmente positivas indicam que, embora existam aspectos satisfatórios no ambiente organizacional, ainda há elementos que podem ser aprimorados para favorecer o bem-estar dos colaboradores. Sob a perspectiva dos desafios contemporâneos da GP os resultados evidenciam a necessidade de práticas gerenciais mais estruturadas e alinhadas às necessidades dos colaboradores, conforme defende Marras (2021). Que ressalta a valorização do capital humano e a adoção de práticas de gestão mais participativas como contribuição para o aumento da motivação, melhoria do desempenho e redução de problemas organizacionais.

Conforme defendem Lamim, Almeida e Borges (2025), uma GP bem estruturada e alinhada às necessidades dos colaboradores contribui significativamente para a melhoria do clima organizacional, para o aumento da satisfação no trabalho e para a redução da rotatividade. Nessa perspectiva, buscou-se compreender os desafios existentes na relação entre gestão e colaboradores, sendo questionado aos gestores dos supermercados: “Quais são os principais desafios na relação entre gestão e colaboradores?”. As respostas estão dispostas no quadro 10:

Quadro 10: Desafios na relação entre gestão e colaboradores

Supermercado	Respostas
Gestora Supermercado 1	“A falta de compreensão dos colaboradores.”
Gestor Supermercado 2	“O maior desafio é a falta de capacitação profissional e compromisso com o trabalho.”
Gestor Supermercado 3	“Lidar com diferenças de perfil.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Observa-se que os desafios apontados estão diretamente ligados à GP, especialmente no que se refere à comunicação, qualificação e diversidade de perfis no ambiente organizacional. Esses achados reforçam o que defendem Lamim, Almeida e Borges (2025), ao afirmarem que uma GP estruturada e alinhada às necessidades dos colaboradores é fundamental para minimizar conflitos, promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e contribuir para a satisfação e permanência dos trabalhadores na organização.

Ainda no que se refere aos desafios, agora no contexto geral do setor supermercadista, os gestores foram questionados acerca das principais dificuldades de gerir um supermercado no interior de Pernambuco. A gestora do Supermercado 1 não apresentou posicionamento, enquanto o gestor 2 citou: “As compras, encontrar bons fornecedores e manter os preços competitivos”. E o gestor 3 ressaltou a: “Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada”.

A análise dessas respostas evidencia que os desafios enfrentados no setor envolvem tanto aspectos estruturais quanto questões relacionadas à GP. Os dados revelam que a administração de supermercados em contextos do interior exige lidar simultaneamente com limitações do mercado fornecedor e com a escassez de profissionais qualificados, demandando a adoção de estratégias que articulem eficiência operacional e investimento no desenvolvimento humano.

Além das questões objetivas, os colaboradores também foram convidados a apresentar sugestões que pudessem contribuir para a melhoria da satisfação no ambiente de trabalho. As respostas obtidas evidenciam diferentes necessidades e percepções entre os funcionários dos supermercados pesquisados, destacando aspectos relacionados às condições físicas do ambiente, às práticas de gestão e ao reconhecimento profissional.

No Supermercado 1, as sugestões apresentadas indicam a necessidade de melhorias estruturais e maior valorização da opinião dos colaboradores. Essas respostas demonstram que fatores ligados às condições físicas e à participação dos colaboradores influenciam diretamente a satisfação no trabalho. Nesse sentido, Chiavenato (2009) destaca que a qualidade de vida no trabalho envolve aspectos físicos e ambientais, os quais contribuem para o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores.

No Supermercado 2, observou-se diversidade nas respostas. Esses resultados evidenciam a importância das práticas de gestão e do relacionamento entre gestores e colaboradores para a construção de um ambiente organizacional mais motivador. De acordo com Chiavenato (2014), a GP deve promover a valorização dos colaboradores por meio do reconhecimento e da comunicação, fatores que contribuem para o aumento da motivação e do comprometimento organizacional. Já no supermercado 3, as sugestões foram relacionadas à motivação e à remuneração. Esses aspectos reforçam a importância dos fatores financeiros e motivacionais para a satisfação no trabalho.

As sugestões apresentadas evidenciam que a satisfação dos colaboradores depende de um conjunto de fatores interligados, incluindo condições físicas, reconhecimento profissional, comunicação interna e remuneração. Esses resultados reforçam a perspectiva de Schirrmeyer

e Limongi-França (2012), ao afirmarem que a QVT envolve melhorias tanto nos processos organizacionais quanto nas condições do ambiente laboral, contribuindo para o bem-estar e a motivação dos trabalhadores.

Para Limongi-França (2003), a QVT está relacionada à percepção de bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional, envolvendo fatores pessoais, familiares e profissionais. Nesse contexto, a GP deve promover condições que favoreçam a motivação, o desenvolvimento humano e a produtividade saudável. Para a autora, aspectos como melhoria do ambiente de trabalho, sistemas de recompensa e reorganização das atividades são elementos fundamentais para a promoção da QVT.

Buscou-se identificar, na percepção dos gestores, os principais aspectos que necessitam de melhorias no contexto organizacional. Para isso, foi realizada a seguinte indagação: “O que precisa melhorar na gestão de pessoas da empresa?”. As respostas obtidas estão apresentadas no quadro 11.

Quadro 11: Melhorias na gestão de pessoas da empresa

Supermercado	Respostas
Gestora Supermercado 1	“A comunicação clara entre os líderes e colaboradores.”
Gestor Supermercado 2	“Mais profissionalismo, compromisso e responsabilidade entre todos.”
Gestor Supermercado 3	“Melhorar no acompanhamento do desempenho dos colaboradores.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao interligar as percepções de gestores e colaboradores, observa-se que as principais necessidades de melhoria concentram - se na comunicação, no reconhecimento profissional, no comprometimento e no acompanhamento das atividades. Esses achados reforçam a importância de uma gestão de pessoas mais estruturada e participativa, alinhada às necessidades dos trabalhadores, conforme aponta Limongi-França (2003), contribuindo para a promoção da qualidade de vida no trabalho e para a construção de um ambiente organizacional mais equilibrado e produtivo.

Na oportunidade, também foi questionado o que mais desagrada ou gera insatisfação aos colaboradores, no seu dia a dia, e foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 12: O que mais desagrada ou gera insatisfação no seu dia a dia?

Supermercado	Participante	O que mais gosta:
Supermercado 1	Colaborador 1	“Muitas vezes precisar de ajuda e não ter quem ajuda”.
Supermercado 1	Colaborador 2	“Os clientes, que na maioria das vezes não tratam a gente bem”
Supermercado 1	Colaborador 3	“Os funcionários que é difícil de conviver”.
Supermercado 2	Colaborador 1	“Nada”.
Supermercado 2	Colaborador 2	“O cansaço em dias de muito movimento.”
Supermercado 2	Colaborador 3	“A falta de valorização”.
Supermercado 3	Colaborador 1	“Quando acontecem situações de desentendimentos no trabalho”.
Supermercado 3	Colaborador 2	“Não ter reconhecimento, falta de comunicação”.
Supermercado 3	Colaborador 3	“Filas grandes, sobrecarga de trabalho, colegas de equipe não buscam ajudar um ao outro, não todos, mas alguns.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise das respostas dos colaboradores evidencia que os fatores que mais geram insatisfação no ambiente de trabalho estão relacionados à sobrecarga de atividades, à falta de reconhecimento, às dificuldades nas relações interpessoais e aos problemas de comunicação entre os membros da equipe. Situações apontadas pelos participantes, como a falta de apoio entre colegas, o cansaço em dias de maior movimento, desentendimentos no ambiente de trabalho e a ausência de valorização profissional, demonstram aspectos que podem comprometer o bem-estar e a motivação dos trabalhadores.

Nesse sentido, Walton (1973) destaca que a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada às condições organizacionais, às relações interpessoais e ao reconhecimento dos colaboradores, fatores essenciais para promover a satisfação no ambiente laboral. De forma complementar, Limongi-França (2003) afirma que a qualidade de vida no trabalho envolve a percepção de bem-estar dos indivíduos no contexto organizacional, sendo influenciada por aspectos físicos, sociais e psicológicos presentes no ambiente de trabalho.

Acerca da insatisfação no trabalho, Robbins (2009), a insatisfação no trabalho pode se manifestar de diferentes formas no comportamento dos colaboradores. Em vez de apenas optarem pelo desligamento, os funcionários podem expressar sua insatisfação por meio de atitudes como reclamações, insubordinação, redução do comprometimento ou até mesmo negligência em suas funções. O autor ainda destaca que essas respostas podem ser classificadas em quatro tipos: saída, comunicação, lealdade e negligência, variando entre posturas mais ativas ou passivas, bem como construtivas ou destrutivas.

Com as respostas obtidas pelos colaboradores, também buscamos compreender as ações que os gestores dos supermercados poderiam fazer para aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores. E recebemos as seguintes respostas, evidenciadas no quadro 13.

Quadro 13: Ações para aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores

Supermercado	Respostas
Gestora Supermercado 1	“Ter mais funcionários”.
Gestor Supermercado 2	“Mais diálogo, reconhecimento e cumprimento das obrigações de ambos os lados”.
Gestor Supermercado 3	“Criar oportunidades de crescimento”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise do quadro 11 evidencia que, na percepção dos gestores, as ações necessárias para aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores estão diretamente relacionadas às principais causas de insatisfação apontadas no quadro anterior, demonstrando coerência entre os problemas identificados e as possíveis soluções propostas. No Supermercado 1, a gestora destaca a necessidade de “ter mais funcionários”, o que se relaciona diretamente com as queixas dos colaboradores acerca da sobrecarga de trabalho e da falta de apoio no dia a dia. Essa medida pode contribuir para a divisão mais equilibrada das tarefas, reduzindo o cansaço e melhorando as condições de trabalho.

No Supermercado 2, o gestor enfatiza a importância de “mais diálogo, reconhecimento e cumprimento das obrigações de ambos os lados”, aspectos que dialogam com as insatisfações relacionadas à falta de valorização e ao desgaste em períodos de maior movimento. A valorização profissional e a comunicação efetiva são elementos essenciais para fortalecer o vínculo entre colaboradores e organização.

Já no Supermercado 3, o gestor aponta a necessidade de “criar oportunidades de crescimento”, o que está diretamente ligado às queixas sobre falta de reconhecimento, comunicação insuficiente e dificuldades nas relações interpessoais. A possibilidade de crescimento profissional tende a aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Com isso, observa-se que as ações sugeridas pelos gestores convergem para aspectos centrais da gestão de pessoas, como dimensionamento adequado da equipe, melhoria da comunicação, valorização profissional e desenvolvimento de carreira. Esses resultados reforçam o que destaca Chiavenato (2014), ao afirmarem que práticas de gestão voltadas ao bem-estar, reconhecimento e desenvolvimento dos colaboradores são fundamentais para promover a satisfação no trabalho, reduzir a rotatividade e fortalecer o engajamento organizacional.

Diante dessa perspectiva, torna-se relevante compreender quais aspectos do ambiente de trabalho podem impactar a decisão dos colaboradores de permanecer ou não na organização. Assim, foi direcionado aos colaboradores: “O que poderia fazer você pedir demissão?”. A partir desse questionamento, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 14: O que poderia fazer você pedir demissão?

Supermercado	Participante	Respostas
Supermercado 1	Colaborador 1	“Quando eu ver que não estou mais sendo ouvida no trabalho”.
Supermercado 1	Colaborador 2	“Ser acusado de algo que não fiz”.
Supermercado 1	Colaborador 3	“Não estar mais sendo reconhecido no trabalho”.
Supermercado 2	Colaborador 1	“Falta de respeito, agressão verbal, ou estar sobrecarrega, brigas, entre outros”.
Supermercado 2	Colaborador 2	“Excesso de cobrança e falta de respeito”.
Supermercado 2	Colaborador 3	“Falta de valorização”.
Mercado 3	Colaborador 1	“Quando eu perceber que não estou sendo valorizada e respeitada dentro do ambiente de trabalho”.
Supermercado 3	Colaborador 2	“A carga horária, falta de reconhecimento, falta de comunicação clara”.
Supermercado 3	Colaborador 3	_____

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os resultados demonstram que a ausência de reconhecimento, o desrespeito e a precariedade na comunicação organizacional são fatores recorrentes e decisivos para o desligamento dos colaboradores. Nesse sentido, a insatisfação no trabalho pode se manifestar de diferentes maneiras, não se restringindo apenas ao pedido de demissão. Conforme aponta Robbins (2009), os colaboradores podem expressar sua insatisfação por meio de comportamentos como a saída da organização, a negligência nas atividades, a redução do comprometimento ou até mesmo por meio de tentativas de diálogo e melhoria das condições de trabalho. Assim, compreende-se que tais fatores impactam diretamente o desempenho organizacional, influenciando aspectos como produtividade, absenteísmo e rotatividade.

Para aprofundar a compreensão acerca da permanência e da possível rotatividade dos colaboradores, foi realizado um novo questionamento, buscando identificar experiências e intenções relacionadas ao desligamento. Nesse sentido, perguntou-se aos participantes: “Já pensou em sair? Por quê?”. E as respostas foram as seguintes:

Quadro 15: Já pensou em sair?

Supermercado	Participante	Respostas
Supermercado 1	Colaborador 1	“Não”.
Supermercado 1	Colaborador 2	“Não”.
Supermercado 1	Colaborador 3	“Não”.
Supermercado 2	Colaborador 1	“Até então, não”.
Supermercado 2	Colaborador 2	“Já pensei, por causa do salário”.
Supermercado 2	Colaborador 3	“Sim, por causa do salário”.
Supermercado 3	Colaborador 1	“Não”.
Supermercado 3	Colaborador 2	“Sim”.
Supermercado 3	Colaborador 3	_____

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os resultados apontaram que, embora a maioria dos colaboradores não manifeste intenção imediata de desligamento, existem fatores específicos, especialmente de ordem econômica, como o salário, que influenciam diretamente o pensamento sobre sair da organização. Esses achados reforçam que a permanência no trabalho está associada não apenas às condições subjetivas, como relações interpessoais e reconhecimento, mas também a

aspectos objetivos, como a remuneração adequada. Assim, compreende-se que a intenção de rotatividade pode ser influenciada por um conjunto de fatores que, quando não atendidos, podem levar o colaborador a considerar novas oportunidades no mercado de trabalho.

Diante dos resultados apresentados, é possível compreender que a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho estão diretamente relacionadas a um conjunto de fatores que envolvem tanto aspectos estruturais quanto elementos ligados à gestão de pessoas. Ao longo da análise, evidenciou-se que variáveis como carga de trabalho, reconhecimento profissional, comunicação, relações interpessoais e oportunidades de crescimento exercem forte influência sobre a percepção dos colaboradores em relação ao seu trabalho.

4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

O clima organizacional exerce influência significativa no desempenho, na motivação e na permanência dos colaboradores nas organizações. De acordo com Chiavenato (2014) o clima organizacional está diretamente relacionado à percepção que os indivíduos têm do ambiente de trabalho, influenciando seus comportamentos, atitudes e níveis de satisfação. Nesse sentido, ambientes considerados seguros e confortáveis contribuem para o aumento da produtividade e para a redução da rotatividade.

Corroborando essa perspectiva, Robbins (2009) destaca que condições adequadas de trabalho, incluindo segurança e conforto, são fatores essenciais para o bem-estar dos colaboradores, impactando diretamente seu desempenho e engajamento. Ademais, o autor destaca que:

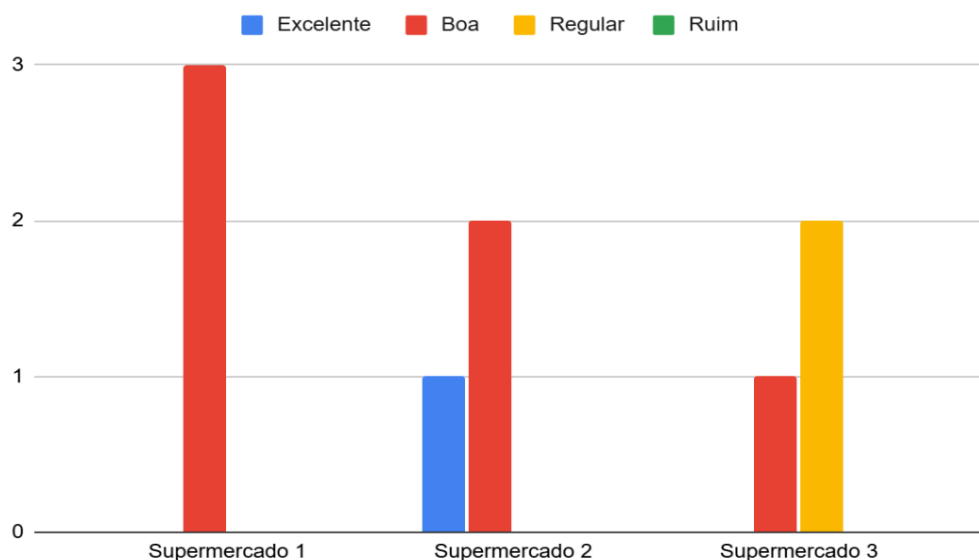
Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências positivas (Robbins, 2009, p. 69).

Dessa forma, evidencia-se que a satisfação no ambiente de trabalho não apenas contribui para o bem-estar individual, mas também fortalece o comprometimento organizacional e favorece melhores resultados no desempenho dos colaboradores. Diante desse contexto, compreender a percepção dos colaboradores acerca da segurança e do conforto no ambiente de trabalho torna-se fundamental para a identificação de possíveis fragilidades e para a implementação de melhorias que favoreçam a QVT. Assim, buscou-se

investigar o seguinte questionamento: Como avalia a segurança e conforto do ambiente de trabalho?

Abaixo segue o gráfico 5 para apresentação da avaliação dos colaboradores a respeito da segurança e conforto no ambiente de trabalho.

Gráfico 5: Avaliação dos colaboradores acerca do respeito, da segurança e conforto no ambiente de trabalho:



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A partir das respostas obtidas junto aos colaboradores dos três supermercados investigados, observa-se que a percepção acerca da segurança e do conforto no ambiente de trabalho apresenta predominância de avaliações positivas, especialmente na categoria “boa”, embora haja variações entre os estabelecimentos. Esses resultados indicam que, de modo geral, os colaboradores consideram o ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento de suas atividades, o que contribui para a sensação de bem-estar e satisfação no trabalho. Nesse sentido, Arruda (2024) destaca que o bem-estar no ambiente laboral é um elemento fundamental para o sucesso organizacional, pois está diretamente relacionado às condições oferecidas aos trabalhadores e à qualidade das relações estabelecidas no trabalho.

No Supermercado 1, os três colaboradores avaliaram a segurança e o conforto do ambiente de trabalho como boa, demonstrando uma percepção uniforme e satisfatória das condições oferecidas. No Supermercado 2, duas avaliações foram classificadas como boa e uma como excelente, indicando uma percepção positiva do ambiente laboral. Já no Supermercado 3, houve maior variação nas respostas, sendo uma avaliação boa e duas regulares, o que sugere a necessidade de melhorias nas condições de trabalho, visto que,

conforme destaca Chiavenato (2014), às condições físicas e organizacionais do ambiente influenciam diretamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

A permanência dos colaboradores em uma organização está diretamente ligada à forma como eles se sentem no ambiente de trabalho, às oportunidades oferecidas e ao reconhecimento recebido no dia a dia. Mais do que aspectos financeiros, fatores como valorização profissional, boas relações interpessoais, condições adequadas de trabalho e possibilidades de crescimento exercem forte influência na decisão de permanecer ou não em uma instituição. Robbins (2009, p. 22) conceitua a rotatividade como: “É a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”.

Diante desse contexto, torna-se fundamental compreender, a partir da própria percepção dos colaboradores, quais fatores são determinantes para sua permanência na organização. Assim, buscou-se refletir sobre o seguinte questionamento: “O que faria você querer continuar trabalhando aqui por mais tempo?”. Através do questionário, os colaboradores apresentaram as seguintes respostas:

Quadro 16: O que faria você querer continuar trabalhando aqui por mais tempo?

Supermercado	Participante	Respostas
Supermercado 1	Colaborador 1	“Ter mais reconhecimento no trabalho”.
Supermercado 1	Colaborador 2	“Gosto muito do que faço e isso me motiva a trabalhar mais”.
Supermercado 1	Colaborador 3	“Por mim do jeito que está, tá ótimo”.
Supermercado 2	Colaborador 1	“Bom convívio, respeito, compreensão de ambas as partes.”
Supermercado 2	Colaborador 2	“Melhoria salarial e chances de crescimento”.
Supermercado 2	Colaborador 3	“Oportunidade de crescimento.”

Supermercado 3	Colaborador 1	“Equipe mais motivada e os gestores reconhecendo o meu trabalho”.
Supermercado 3	Colaborador 2	_____
Supermercado 3	Colaborador 3	_____

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise das respostas evidencia que a permanência dos colaboradores está diretamente relacionada a fatores como reconhecimento, valorização profissional e oportunidades de crescimento. No Supermercado 1, percebe-se um nível moderado de satisfação, embora alguns colaboradores apontem a necessidade de maior reconhecimento, enquanto outros demonstram motivação pelo trabalho ou satisfação com as condições atuais. No Supermercado 2, destacam-se aspectos mais objetivos, como melhoria salarial, oportunidades de crescimento e a importância de um bom relacionamento interpessoal, indicando que esses fatores são determinantes para a permanência.

Já no Supermercado 3, observa-se a necessidade de maior motivação da equipe e reconhecimento por parte da gestão, evidenciando possíveis fragilidades no clima organizacional, além da ausência de respostas de alguns participantes, o que pode indicar desinteresse ou insatisfação. Os dados reforçam que a valorização e o reconhecimento são elementos essenciais para a retenção de colaboradores, pois, conforme destaca Robbins (2009), funcionários satisfeitos tendem a ser mais engajados, comprometidos e propensos a permanecer na organização.

Nesse contexto, considerando os aspectos relacionados à rotatividade e à mão de obra, buscou-se compreender a percepção dos gestores acerca dos fatores que dificultam a permanência dos colaboradores. Para isso, foi realizado o seguinte questionamento: “Na sua opinião, o que mais dificulta a retenção de talentos na cidade e no setor supermercadista?”, sendo obtidas as respostas, apresentadas no quadro 17:

Quadro 17: O que mais dificulta a retenção de talentos na cidade e no setor supermercadista?

Supermercado	Na sua opinião, o que mais dificulta a retenção de talentos na cidade e no setor supermercadista?
Gestora Supermercado 1	“É um grande desafio devido a alta rotatividade do setor, mas

	estamos trabalhando em algumas melhorias e estratégias”.
Gestor Super mercado 2	“A falta de interesse em aprender e crescer. Muitos não querem assumir responsabilidades”.
Gestor Supermercado 3	“A rotina intensa do setor supermercadista e a oferta limitada de profissionais qualificados”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

As respostas evidenciam que a retenção de talentos no setor supermercadista é influenciada por um conjunto de fatores relacionados tanto às características do trabalho quanto ao perfil dos colaboradores. A gestora do Supermercado 1 reconhece a alta rotatividade como um desafio inerente ao setor, indicando a necessidade de implementação de estratégias para minimizar esse problema. No Supermercado 2, o gestor atribui a dificuldade à falta de interesse dos colaboradores em se qualificar e assumir responsabilidades, destacando aspectos comportamentais como determinantes para a permanência no trabalho.

Já no Supermercado 3, o gestor aponta a rotina intensa do setor e a escassez de profissionais qualificados como principais entraves, evidenciando fatores estruturais e de mercado. Sendo possível observar que a retenção de talentos envolve tanto condições organizacionais quanto características individuais dos trabalhadores, reforçando a complexidade desse desafio. Nesse contexto, Chiavenato (2014) destaca que a retenção de pessoas nas organizações depende de fatores como motivação, condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e valorização profissional, sendo essencial a adoção de estratégias que promovam o engajamento e a permanência dos colaboradores.

No contexto de estratégias de melhorias no supermercado, foi questionado para os gestores: “Quais investimentos ou mudanças você planeja para o futuro da empresa?” Com isso, a gestora 1 respondeu: “Aumentar mais o supermercado”. Essa resposta indica uma intenção de crescimento do supermercado, demonstrando preocupação com o desenvolvimento do negócio. No entanto, por ser uma fala mais geral, não detalha quais estratégias serão adotadas, o que sugere a necessidade de um planejamento mais definido para que essa expansão ocorra de forma organizada e eficaz.

Já o gestor 2 respondeu: “Registrar todos os colaboradores e organizar melhor a empresa”, evidenciando uma preocupação com a formalização e a organização interna da empresa, ao destacar a necessidade de registrar todos os colaboradores e estruturar melhor os processos. Isso demonstra um olhar voltado para a regularização e melhoria da gestão, aspectos importantes para garantir maior controle, segurança e eficiência no funcionamento

do supermercado. E Chiavenato (2014) destaca que a busca por eficiência organizacional envolve a melhoria contínua dos processos e o investimento em recursos que favoreçam o desempenho e a qualidade das atividades nas organizações.

Já o gestor 3 também enfatiza a importância da organização em suas estratégias de melhoria, destacando a necessidade de aprimorar os processos internos e investir na modernização dos equipamentos, ao afirmar: “Melhorar a organização interna e a modernização dos equipamentos”. A resposta do gestor 3 evidencia uma preocupação com a melhoria da eficiência organizacional, ao destacar a necessidade de aperfeiçoar a organização interna e investir na modernização dos equipamentos. Esses aspectos são fundamentais para otimizar os processos de trabalho, reduzir falhas operacionais e proporcionar melhores condições tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

De maneira geral, as estratégias apresentadas pelos gestores evidenciam uma preocupação com o crescimento, a organização interna e a melhoria dos processos nos supermercados. A ampliação do espaço físico, a formalização dos colaboradores e a modernização dos equipamentos demonstram iniciativas voltadas para o fortalecimento da estrutura organizacional e para o aumento da eficiência no desempenho das atividades. Conforme destaca Marras (2021), investimentos em organização e tecnologia contribuem significativamente para a melhoria das condições de trabalho e para o desempenho organizacional.

Diante disso, conclui-se que o clima organizacional e a rotatividade estão diretamente relacionados ao desempenho dos colaboradores. Ambientes que oferecem boas condições de trabalho, reconhecimento e oportunidades de crescimento tendem a promover maior satisfação, engajamento e permanência dos funcionários. Por outro lado, a ausência desses fatores pode contribuir para a insatisfação e o aumento da rotatividade, reforçando a importância de práticas de GP mais estruturadas e voltadas ao bem-estar dos colaboradores, conforme apontam Chiavenato (2014) e Robbins (2009).

4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO

Neste tópico, são analisadas as práticas de gestão adotadas nos estabelecimentos pesquisados e sua influência na motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Barbosa *et al.* (2025, p. 8) conceitua que: “A motivação no ambiente de trabalho representa um conjunto de fatores internos e externos que impulsionam o comportamento humano e o esforço empregado nas atividades organizacionais”. Dessa forma, compreende-se que a

motivação está diretamente relacionada às práticas de gestão adotadas pelas organizações, uma vez que ações como reconhecimento profissional, condições adequadas de trabalho, comunicação eficiente e oportunidades de crescimento podem contribuir significativamente para o engajamento e o desempenho dos colaboradores.

A forma como a gestão é conduzida pode interferir diretamente no desempenho, no envolvimento e na satisfação dos funcionários, sendo um fator importante para o bom funcionamento das organizações. Silva (2024) ressalta que:

Quando os funcionários estão motivados e satisfeitos no trabalho, várias consequências positivas podem ser observadas tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Funcionários motivados tendem a ser mais produtivos, engajados e criativos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador (Silva, 2024, p. 25).

A partir dessa perspectiva, evidencia-se que práticas de gestão eficientes não apenas favorecem o bem-estar dos colaboradores, mas também fortalecem a competitividade e o desenvolvimento organizacional. A análise foi realizada com base nas respostas obtidas por meio dos questionários aplicados aos colaboradores e gestores dos supermercados, buscando compreender como ambos percebem as práticas de gestão presentes no ambiente de trabalho e de que maneira essas práticas influenciam a motivação no desempenho das atividades. Assim, os dados apresentados a seguir possibilitam identificar tanto aspectos positivos quanto possíveis pontos de melhoria relacionados à gestão e à motivação dos participantes.

O recrutamento é uma etapa fundamental da GP, responsável por atrair profissionais que possuam o perfil adequado para atender às necessidades da organização. Trata-se de um processo estratégico, pois influencia diretamente na qualidade das contratações e, consequentemente, no desempenho organizacional. Nesse sentido, segundo Chiavenato (2009, p. 68), “[...] recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”.

Assim, compreende-se que o recrutamento vai além da simples divulgação de vagas, envolvendo ações planejadas para identificar e atrair talentos que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais. Com o objetivo de compreender as práticas adotadas na GP, foi questionado aos gestores dos supermercados como é realizado o processo de recrutamento e seleção nas empresas. E com isso, foram obtidas as respostas disponibilizadas no quadro 18:

Quadro 18: Como é o processo de recrutamento e seleção?

Supermercado	Como é realizado o processo de recrutamento e seleção?
Gestora Supermercado 1	“Fazemos uma seleção de currículo, após a seleção vemos os que mais se adaptaram a necessidade da função e chamamos para a entrevista”.
Gestor Supermercado 2	“O recrutamento é feito direto comigo, como proprietário. Geralmente contrato pessoas conhecidas ou indicadas”.
Gestor Supermercado 3	“Por meio da análise de currículos”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise do quadro 6 revela que os supermercados adotam práticas distintas de recrutamento e seleção, variando entre métodos mais estruturados e abordagens informais. O Supermercado 1 apresenta um processo mais organizado, com triagem de currículos e entrevistas, demonstrando alinhamento entre o perfil do candidato e a função. Em contrapartida, o Supermercado 2 utiliza um modelo mais informal, baseado em indicações, o que pode limitar a diversidade e a seleção por critérios técnicos. Já o Supermercado 3 adota um processo simplificado, restrito à análise de currículos, o que pode comprometer uma avaliação mais completa dos candidatos. É possível observar a predominância de práticas pouco estruturadas, reforçando a importância de processos mais planejados, conforme destaca Chiavenato (2014), para garantir a seleção de profissionais qualificados e o bom desempenho organizacional.

Compreendendo como é realizada a forma de recrutamento pelos gestores, foi questionado também para eles, quais competências são consideradas mais difíceis de encontrar na mão de obra local. E as respostas apresentadas serão evidenciadas no quadro 19:

Quadro 19: Competências mais difíceis de encontrar na mão de obra local

Supermercado	Como é realizado o processo de recrutamento e seleção?
Gestora Supermercado 1	“Pessoas com perfil de liderança e curso superior completo”.
Gestor Supermercado 2	“Açougueiros qualificados com experiência e responsabilidade”.
Gestor Supermercado 3	“Comprometimento, responsabilidade e uma boa comunicação”.

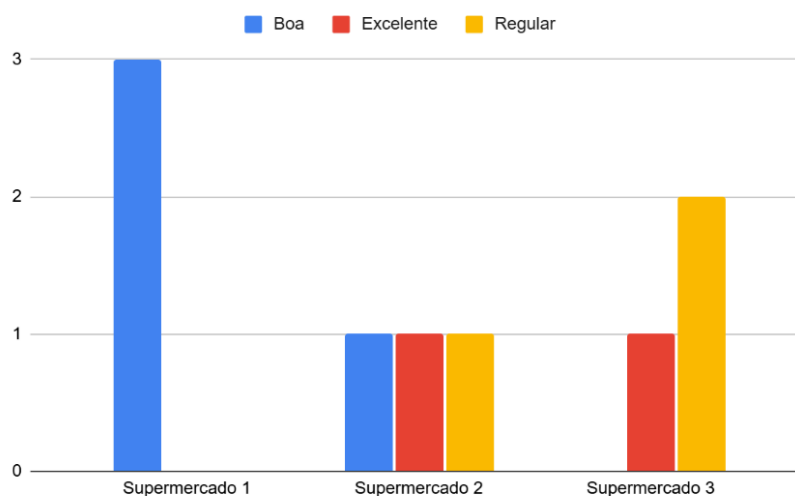
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

O quadro 7 evidencia que as competências mais difíceis de encontrar na mão de obra local variam entre aspectos técnicos e comportamentais. No Supermercado 1, a gestora destaca a dificuldade em encontrar profissionais com perfil de liderança e formação superior, indicando a escassez de qualificação mais elevada para cargos de maior responsabilidade. No Supermercado 2, o gestor aponta a falta de açougueiros qualificados, evidenciando a carência de mão de obra técnica especializada no setor. Já no Supermercado 3, as dificuldades estão relacionadas a competências comportamentais, como comprometimento, responsabilidade e boa comunicação, consideradas essenciais para o bom desempenho das atividades.

Observa-se que o mercado local enfrenta desafios tanto na formação técnica quanto no desenvolvimento de habilidades socioemocionais, o que pode impactar diretamente na qualidade dos serviços e na eficiência das equipes. Nesse sentido, conforme Carmo (2019), o investimento no capital humano por meio de treinamentos e capacitações é fundamental para suprir essas lacunas, contribuindo para o aumento da produtividade e para o fortalecimento das organizações.

Outro aspecto fundamental nas práticas de GP refere-se à comunicação. De acordo com Davis (2008), a eficácia na comunicação constitui uma habilidade essencial para o sucesso dos líderes, especialmente por envolver a capacidade de interagir de forma clara e adequada com indivíduos de diferentes níveis sociais e que ocupam distintas posições dentro das organizações. Partindo disso, através do questionário, os colaboradores avaliaram como é sua a comunicação entre gestão e funcionários, e a partir das respostas, foi construído o gráfico abaixo.

Gráfico 6: Avaliação dos colaboradores acerca da comunicação entre gestão e funcionários



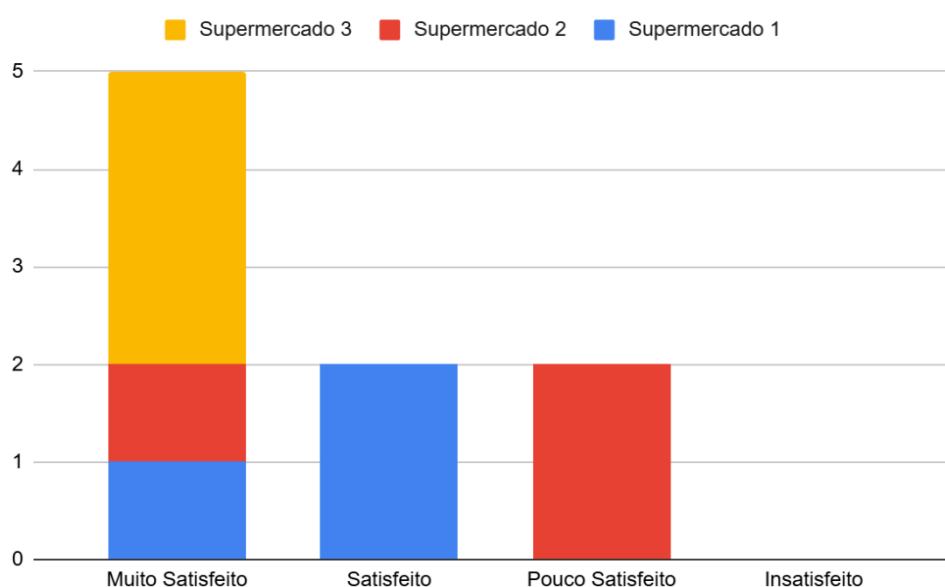
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados apresentados no gráfico 6 indicam que a comunicação entre gestão e funcionários nos três Supermercados pesquisados é avaliada de forma predominantemente positiva, com destaque para as classificações boa e excelente, embora também apareçam avaliações regulares. No Supermercado 1, todos os colaboradores classificaram a comunicação como boa, demonstrando uma percepção satisfatória e homogênea em relação ao diálogo com a gestão. Já nos Supermercados 2 e 3, observou-se maior variação nas respostas, com presença das três categorias de avaliação, indicando percepções diferentes entre os colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2020), a comunicação organizacional é um elemento fundamental da GP, pois contribui para o alinhamento entre gestores e colaboradores e favorece um ambiente de trabalho mais produtivo. Nesse sentido, os resultados indicam que a comunicação influencia diretamente as relações de trabalho e a motivação dos funcionários, especialmente quando ocorre de forma clara e eficiente. Além disso, conforme destacam Barbosa *et al.* (2025), a atuação da liderança e a qualidade da comunicação são fatores importantes para o engajamento e a satisfação dos colaboradores dentro das organizações.

No contexto da motivação organizacional, buscou-se investigar a percepção dos colaboradores quanto ao seu nível de satisfação geral com o trabalho realizado, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 7: Nível de satisfação geral com o trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

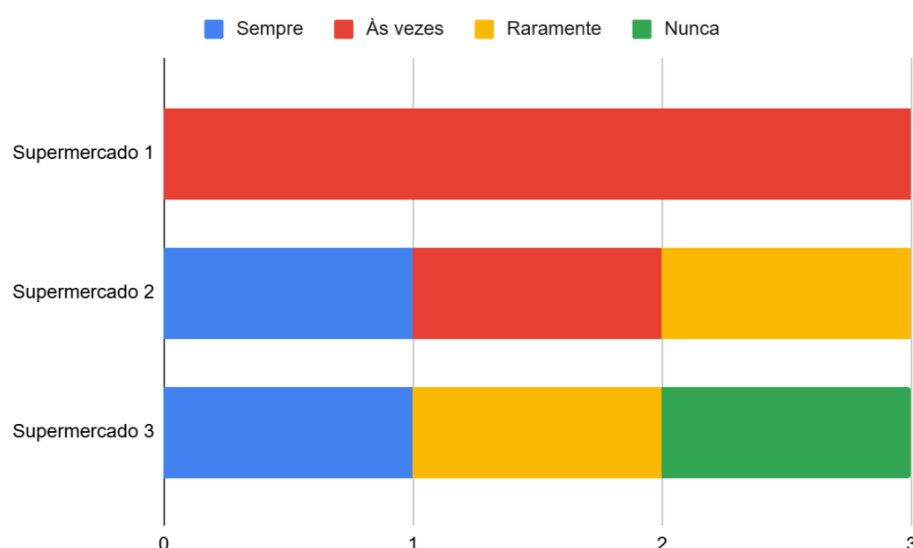
No contexto da motivação organizacional, os dados indicam que a maioria dos colaboradores demonstra um nível satisfatório de contentamento em relação ao trabalho

realizado, embora existam diferenças entre os supermercados analisados. No Supermercado 1, dois colaboradores declararam estar satisfeitos e um muito satisfeito, evidenciando um nível positivo de satisfação geral com o trabalho. No Supermercado 3, todos os colaboradores afirmaram estar muito satisfeitos, indicando uma percepção uniforme e estável em relação ao trabalho desempenhado.

Por outro lado, no Supermercado 2 observou-se maior variação nas respostas, com um colaborador muito satisfeito e dois pouco satisfeitos, o que pode indicar a existência de fatores que influenciam negativamente a motivação de parte da equipe. Esses resultados demonstram que, embora a satisfação seja predominante na maioria dos estabelecimentos, ainda existem situações que podem comprometer o nível de motivação dos colaboradores. Conforme destaca Robbins (2009), a satisfação no trabalho está diretamente relacionada às condições organizacionais e à forma como os colaboradores percebem suas atividades, influenciando o desempenho e o comprometimento dentro das organizações.

No questionário, os colaboradores foram indagados acerca do reconhecimento pelos trabalhos realizados, devendo indicar uma das seguintes opções: Sempre; às vezes; raramente ou nunca. Essa questão buscou identificar se as práticas de gestão adotadas pelos gestores contribuem para a motivação e valorização dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Gráfico 8: Recebe reconhecimento pelo trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

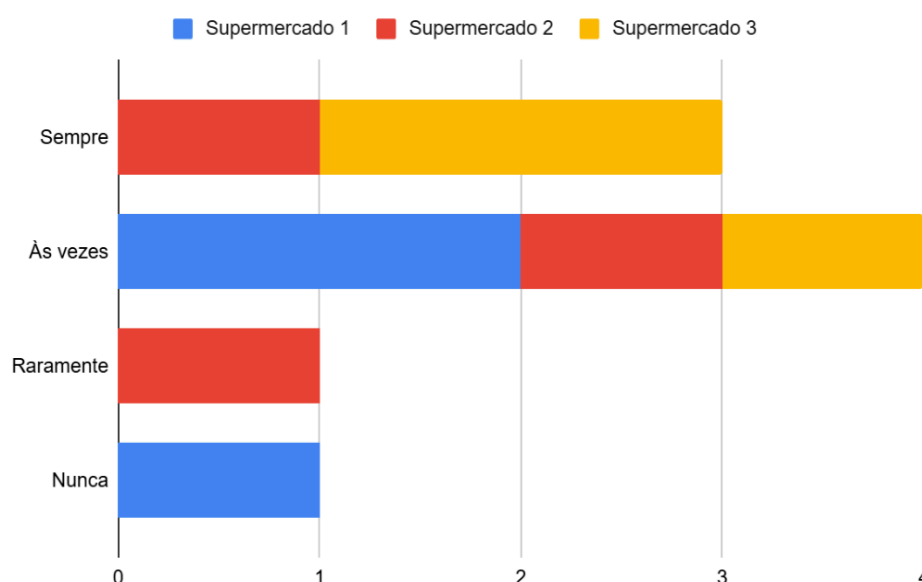
Os resultados demonstram que o reconhecimento profissional não ocorre de forma uniforme entre os supermercados analisados. No Supermercado 1, todos os colaboradores

responderam “às vezes”, indicando que o reconhecimento acontece de forma ocasional, mas não contínua. No Supermercado 2, houve variação nas respostas, sendo um colaborador que respondeu “sempre”, um “às vezes” e um “raramente”, enquanto no Supermercado 3 as respostas indicaram menor percepção de reconhecimento, com um colaborador respondendo “sempre”, um “raramente” e outro “nunca”, evidenciando possíveis fragilidades na valorização profissional.

Esses resultados evidenciam que o reconhecimento é um fator importante para a motivação dos colaboradores e pode influenciar diretamente sua satisfação no trabalho. De acordo com Chiavenato (2020), o reconhecimento profissional constitui um dos principais elementos de valorização dos recursos humanos, contribuindo para o aumento do comprometimento e do desempenho organizacional. Nesse sentido, a ausência ou a irregularidade do reconhecimento pode gerar desmotivação e reduzir o envolvimento dos colaboradores com as atividades desempenhadas.

Na coleta de dados foi questionado se os colaboradores foram questionados a respeito das oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa. Nesse contexto, investigou-se se os gestores dos supermercados oferecem treinamentos ou capacitações, sendo apresentadas as seguintes alternativas de resposta: sempre; às vezes, raramente ou nunca.

Gráfico 9: Oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pelos gestores dos supermercados



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados coletados revelam diferenças na percepção dos colaboradores quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pelos supermercados pesquisados. No Supermercado 1, um colaborador respondeu “nunca” e dois responderam “às vezes”, indicando que as oportunidades de treinamentos ou capacitações são percebidas como pouco frequentes. No Supermercado 2, as respostas apresentaram maior diversidade, com um colaborador indicando “sempre”, um “às vezes” e outro “raramente”, sugerindo que as oportunidades de desenvolvimento não ocorrem de maneira regular para todos os funcionários. Já no Supermercado 3, os resultados foram mais positivos, com dois colaboradores respondendo “sempre” e um “às vezes”, demonstrando maior presença de ações voltadas à capacitação profissional.

Segundo Carmo (2019), as empresas podem investir no capital humano por meio de ferramentas como treinamentos e projetos de capacitação, com o objetivo de aumentar a produtividade. Assim, a respeito do treinamento, também foi questionado para os gestores se os supermercados oferecem treinamentos, e com as respostas obtidas, foi elaborada o quadro 20:

Quadro 20: O supermercado oferece treinamentos?

Supermercado	O supermercado oferece treinamentos? Com qual frequência e finalidade?
Gestora Supermercado 1	“Não”.
Gestor Supermercado 2	“Não oferece treinamentos específicos, apenas orientações no dia a dia de trabalho.”
Gestor Supermercado o 3	“Sim, realizados conforme a necessidade. A finalidade é aprimorar o atendimento ao cliente.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Em outro momento, também é questionado para os gestores: “Há treinamentos ou capacitações oferecidos regularmente? Como são organizados?”. E as respostas foram contraditórias ao questionamento anterior, visto que os gestores afirmaram:

Quadro 21: Há treinamentos ou capacitações regularmente?

Supermercado	Há treinamentos ou capacitações regularmente:
Gestora Supermercado 1	“Sim, sempre que entra um funcionário novo, tem uma pessoa específica para ensinar.”
Gestor Supermercado 2	“Não temos treinamentos formais. O aprendizado acontece no dia a dia, com orientações dos mais experientes.”
Gestor Supermercado 3	“Sim, o supermercado oferece treinamento, principalmente voltados aos atendimentos ao cliente.”

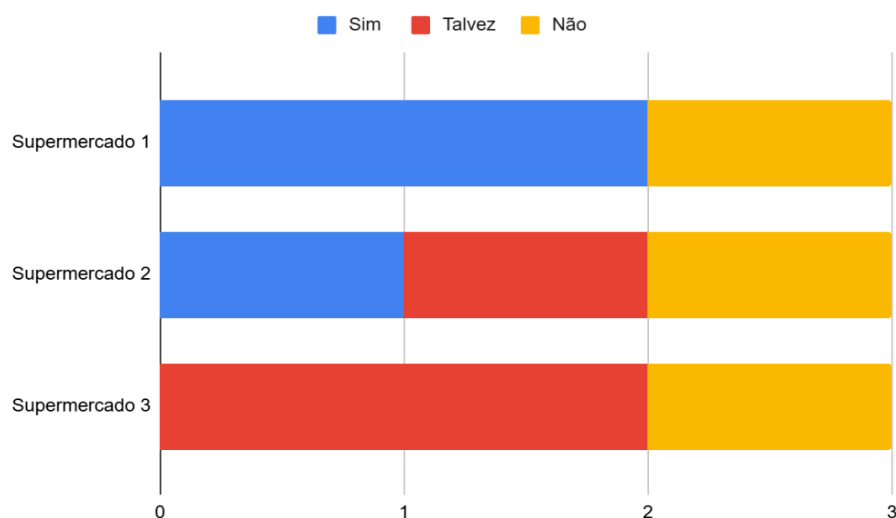
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise dos quadros 20 e 21 revela certa inconsistência nas respostas dos gestores em relação à oferta de treinamentos nos supermercados. Inicialmente, no quadro 20, observa-se que os gestores dos Supermercados 1 e 2 afirmam não oferecer treinamentos formais, enquanto o Supermercado 3 indica a realização de capacitações conforme a necessidade, com foco no atendimento ao cliente. No entanto, no quadro 20, percebe-se uma mudança no discurso, especialmente no Supermercado 1, cuja gestora passa a reconhecer a existência de treinamentos, ainda que voltados à integração de novos colaboradores.

Os dados indicam que, embora não existam programas estruturados de capacitação, há práticas informais de treinamento, como orientações no dia a dia e acompanhamento por funcionários mais experientes. Esse cenário evidencia uma fragilidade na sistematização das ações de desenvolvimento profissional, o que pode impactar a qualificação dos colaboradores e a padronização dos serviços.

Além disso, buscou-se identificar se os colaboradores percebem possibilidades de crescimento dentro do supermercado, devendo responder entre as opções: sim, talvez ou não. Essas questões tiveram como objetivo analisar de que forma as práticas de gestão contribuem para o desenvolvimento profissional e para a motivação dos colaboradores. O gráfico a seguir mostra o resultado com base nas respostas obtidas.

Gráfico 10: Há possibilidades de crescimento no supermercado?



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os dados obtidos demonstram que a percepção dos colaboradores quanto às possibilidades de crescimento profissional nos supermercados pesquisados apresenta variações entre os estabelecimentos. No Supermercado 1, dois colaboradores responderam “sim” e um “não”, indicando que a maioria percebe oportunidades de crescimento dentro da empresa. No Supermercado 2, as respostas foram distribuídas entre “sim”, “talvez” e “não”, evidenciando percepções distintas entre os colaboradores quanto às possibilidades de desenvolvimento profissional. Já no Supermercado 3, predominou a incerteza e a percepção negativa, com dois colaboradores respondendo “talvez” e um “não”, sugerindo que as oportunidades de crescimento não são claramente percebidas pelos funcionários.

Esses resultados indicam que a percepção de crescimento profissional pode influenciar a motivação e o comprometimento dos colaboradores com a organização. Conforme destaca Marras (2021), as práticas de GP que incentivam o desenvolvimento e a progressão profissional contribuem para aumentar o engajamento e a satisfação dos trabalhadores. Dessa forma, a existência de oportunidades claras de crescimento dentro da organização pode representar um fator importante para a motivação e permanência dos colaboradores nos supermercados pesquisados.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Maslow (1970), afirma que o comportamento humano é motivado pela busca de satisfação de diferentes necessidades organizadas em níveis hierárquicos. Essa estrutura é composta por cinco categorias principais: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. De acordo

com essa teoria, essas necessidades são geralmente representadas em forma de pirâmide, na qual os níveis mais básicos precisam ser atendidos antes que o indivíduo busque satisfazer os níveis superiores. Nesse contexto, a motivação no ambiente de trabalho pode estar diretamente relacionada à forma como a organização contribui para o atendimento dessas necessidades dos colaboradores.

Diante dessa perspectiva teórica, buscou-se investigar a percepção dos colaboradores em relação à motivação no ambiente organizacional. Para isso, foi incluído no questionário o seguinte questionamento: “Você se sente motivado no ambiente de trabalho? Por quê?”. Essa pergunta teve como objetivo compreender como os trabalhadores avaliam seu nível de motivação no cotidiano profissional, bem como identificar os fatores que contribuem para estimular ou reduzir esse sentimento no ambiente laboral, considerando que a satisfação das necessidades humanas pode influenciar diretamente o comportamento e o engajamento dos indivíduos no trabalho.

No Supermercado 1, dois colaboradores afirmaram sentir-se motivados, sendo que um deles justificou essa motivação ao afirmar “sim, porque é um ambiente tranquilo e eu gosto muito do que faço”, o que demonstra a influência de fatores como o clima organizacional e a identificação com as atividades desempenhadas. Entretanto, um dos participantes relatou “muito não, algumas vezes por cobranças desnecessárias”, indicando que determinadas práticas de gestão ou excesso de cobranças podem impactar negativamente a motivação no ambiente de trabalho. De acordo com Chiavenato (2014), o ambiente organizacional e as formas de liderança exercem grande influência sobre a motivação dos trabalhadores, podendo contribuir tanto para o engajamento quanto para a insatisfação no trabalho.

No Supermercado 2, a maioria dos colaboradores relatou sentir-se motivada. As justificativas apresentadas destacam aspectos como o ambiente organizacional e o relacionamento entre os membros da equipe, evidenciado nas respostas “sim, o ambiente é agradável e cheio de diálogo” e “sim, porque preciso do trabalho e gosto da equipe”. Esses relatos demonstram que fatores como comunicação, convivência entre colegas e necessidades pessoais também influenciam na motivação dos trabalhadores, conforme é ressaltado por Barbosa *et al.* (2025). Um dos participantes afirmou sentir-se motivado “um pouco, porque estou começando”, o que pode estar relacionado ao período inicial de adaptação às atividades e ao ambiente organizacional.

Já no Supermercado 3, as respostas apresentaram maior diversidade de percepções. Um colaborador afirmou sentir-se motivado “porque é algo que eu gosto de fazer”,

demonstrando a influência da identificação com o trabalho. Em contrapartida, outros participantes relataram não se sentir motivados, como evidenciado nas respostas “não” e “Não, eu dou o melhor de mim, pois acredito que independente da empresa me motivar ou não, devo ser profissional e assumir as responsabilidades que foram passadas para mim”. Essas falas indicam que, mesmo diante da ausência de motivação, alguns trabalhadores mantêm o compromisso com suas responsabilidades profissionais.

Ademais, o questionário aplicado aos colaboradores dos supermercados possui o tópico referente ao clima organizacional e relações de trabalho. Segundo Chiavenato (2014), o clima organizacional constitui um dos elementos centrais para o funcionamento das organizações, pois está diretamente relacionado à forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e as práticas de gestão adotadas pela empresa. Um ambiente organizacional positivo tende a favorecer a cooperação, o comprometimento e a produtividade, enquanto contextos marcados por conflitos ou falta de comunicação podem contribuir para a insatisfação e para o aumento da rotatividade de pessoal.

Assim, para introduzir a discussão sobre o clima organizacional e as relações de trabalho nos supermercados investigados, foi realizada a seguinte questão aos participantes da pesquisa: “Como você descreve o ambiente de trabalho e o relacionamento com colegas e supervisores?”

No Supermercado 1, todos os colaboradores descreveram o ambiente de trabalho como “tranquilo”, o que indica uma percepção positiva em relação ao clima organizacional e às relações interpessoais estabelecidas no local. Essa unanimidade nas respostas sugere que o ambiente de trabalho é marcado por estabilidade e convivência harmoniosa entre os membros da equipe. De acordo com Robbins (2009), ambientes organizacionais caracterizados por relações respeitadas e equilibradas tendem a favorecer o comprometimento dos trabalhadores e contribuir para a manutenção de um clima organizacional saudável.

No Supermercado 2, as respostas também indicam uma percepção majoritariamente positiva, embora apresentem algumas ressalvas. Um dos colaboradores afirmou que “temos um bom convívio no dia a dia, diálogo e compreensão”, destacando a importância da comunicação e do respeito mútuo nas relações de trabalho. Outro participante mencionou que “é um ambiente bom, apesar da correria em alguns dias”, evidenciando que, mesmo diante de momentos de maior demanda, o ambiente continua sendo percebido de forma positiva. No entanto, um dos colaboradores avaliou o ambiente como “razoável, mas pode melhorar”,

indicando que ainda existem aspectos que podem ser aperfeiçoados no relacionamento e na organização do trabalho.

Já no Supermercado 3, observa-se maior diversidade nas percepções apresentadas pelos colaboradores. Enquanto um participante descreveu o ambiente como “bom”, outro afirmou que se trata de “um ambiente de alto estresse e com bastante conflitos”, evidenciando a presença de tensões nas relações de trabalho e o outro colaborador não descreveu seu ambiente de trabalho. Esse tipo de percepção pode indicar dificuldades na comunicação, na cooperação entre os membros da equipe ou na forma como as atividades são organizadas no ambiente laboral. Conforme destaca Limongi-França (2003), ambientes de trabalho marcados por conflitos e elevado nível de estresse podem comprometer a QVT e afetar negativamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Os resultados apontam que, embora a maioria dos colaboradores perceba o ambiente de trabalho de forma positiva, existem diferenças entre os estabelecimentos analisados. Enquanto alguns ambientes demonstram maior harmonia e cooperação entre os trabalhadores, outros apresentam indícios de conflitos e situações de estresse.

Dando continuidade ao questionário aplicado aos colaboradores, buscou-se investigar aspectos relacionados à comunicação organizacional, considerada um elemento fundamental para o bom funcionamento das instituições. Nesse sentido, foi realizada a seguinte pergunta aos participantes: “Existe comunicação clara entre você e a gestão? Como isso acontece?”. O objetivo desse questionamento foi compreender como os colaboradores percebem o processo de comunicação com a gestão, bem como identificar de que forma essas interações ocorrem no cotidiano do ambiente de trabalho.

A partir das respostas obtidas, foi possível observar diferentes percepções dos colaboradores em relação à comunicação existente entre a equipe e a gestão nos supermercados pesquisados. Visto que, a maioria dos participantes afirmou que existe comunicação entre colaboradores e gestores, embora essa comunicação ocorra de formas variadas e, em alguns casos, apresenta limitações.

No Supermercado 1, os três colaboradores indicaram que há comunicação clara com a gestão. As respostas evidenciam que essa comunicação acontece principalmente por meio de conversas diretas e momentos de diálogo, como apontado pelos participantes ao afirmarem que “a gente senta e conversa”. Esse tipo de interação demonstra que o diálogo é utilizado como estratégia para tratar situações do cotidiano de trabalho, favorecendo a troca de informações e a resolução de possíveis problemas. De acordo com Chiavenato (2014), a

comunicação organizacional desempenha um papel fundamental nas instituições, pois permite a circulação de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, contribuindo para a integração entre colaboradores e gestores.

Dutra (2017, p. 75) discute que: “A abertura para exposição de ideias, que proporciona uma maior participação dos colaboradores nas decisões, característica relacionada à descentralização do poder [...]”. Dessa forma, ouvir os colaboradores e considerar suas opiniões contribui para fortalecer a participação e o engajamento no ambiente de trabalho. Assim, buscou-se compreender se os colaboradores percebem que suas opiniões são consideradas no ambiente de trabalho. Para isso, foi realizada a seguinte pergunta: “Você sente que sua opinião é ouvida? Pode citar um exemplo?”. Com o objetivo de identificar o nível de participação dos colaboradores nas decisões e verificar se a gestão demonstra abertura para ouvir sugestões, opiniões ou contribuições dos membros da equipe, e foram obtidas as seguintes respostas:

A partir das respostas apresentadas pelos colaboradores, é possível identificar diferentes percepções em relação ao espaço para participação e escuta no ambiente de trabalho. No Supermercado 1, observa-se que dois colaboradores afirmaram que suas opiniões são ouvidas apenas “às vezes”, relatando que esse momento ocorre principalmente quando precisam de ajuda e podem “sentar e conversar”. Essa resposta indica que existe certo espaço para diálogo entre colaboradores e gestão, porém de maneira mais pontual e geralmente associado à resolução de problemas específicos do cotidiano de trabalho. Apenas um dos participantes respondeu afirmativamente de forma direta, indicando que se sente ouvido. Dessa forma, percebe-se que, embora exista algum nível de abertura para comunicação, essa participação ainda pode ocorrer de maneira limitada ou situacional.

No Supermercado 2, as respostas apresentam percepções variadas. Um colaborador destacou que o gestor “sempre pergunta e aceita opiniões”, evidenciando uma relação mais participativa entre gestão e equipe. Outro participante afirmou que sua opinião é ouvida “às vezes, principalmente quando envolve o setor”, o que sugere que a participação ocorre principalmente em questões relacionadas às atividades específicas do trabalho. Já um terceiro colaborador relatou que isso acontece “raramente”, justificando que ainda é novo na empresa. Esse aspecto pode indicar que o tempo de atuação na organização também influencia na forma como o colaborador percebe sua participação nas decisões.

No Supermercado 3, as respostas demonstram maior contraste entre as percepções dos colaboradores. Um participante afirmou que se sente ouvido, destacando que sempre que

precisa ser escutado a gestão procura compreender a situação e buscar uma solução. No entanto, dois colaboradores responderam de forma negativa, afirmando que não sentem que suas opiniões são consideradas. Esse resultado pode indicar fragilidades no processo de participação e diálogo entre gestão e colaboradores dentro desse ambiente organizacional. De maneira geral, os resultados apontam que, embora exista algum nível de abertura para que os colaboradores expressem suas opiniões, essa participação não ocorre de maneira uniforme em todos os contextos analisados. Em alguns casos, a escuta acontece apenas em situações específicas ou depende da iniciativa do próprio colaborador.

A QVT está diretamente relacionada às condições oferecidas aos colaboradores no ambiente profissional, influenciando tanto o bem-estar quanto o desempenho das atividades laborais. Nesse contexto, Westley (1979) destaca que existem quatro principais obstáculos que podem prejudicar a qualidade de vida no trabalho, sendo eles de natureza política, econômica, psicológica e sociológica, os quais podem impactar negativamente as relações de trabalho e a satisfação dos colaboradores dentro das organizações.

Diante disso, buscou-se compreender a percepção dos colaboradores acerca das condições de trabalho e QVT oferecidas pela organização. Para tanto, foi realizada a seguinte pergunta: “Como você avalia suas condições de trabalho (carga horária, descanso, equipamentos, suporte)?”, com o objetivo de identificar como os trabalhadores percebem os aspectos estruturais e organizacionais que influenciam seu cotidiano profissional. Abaixo, é apresentado o quadro com as respostas dos colaboradores:

Quadro 22: Avaliação sobre as condições de trabalho:

Supermercado	Participante	Respostas
Supermercado 1	Colaborador 1	“A carga horária poderia ser melhor, poderíamos ter mais dias de descanso”.
Supermercado 1	Colaborador 2	“A carga horária poderia ser melhor, poderíamos ter mais dias de descanso”.
Supermercado 1	Colaborador 3	“Aqui no supermercado temos carga horária de 8h por dia e duas horas de almoço e ainda temos 3 folgas todo mês”.
Supermercado 2	Colaborador 1	“Em relação a carga horária, descanso, infraestrutura, avalio como bom”.

Supermercado 2	Colaborador 2	“Avalio como boas, mas poderia melhorar em equipamentos”.
Supermercado 2	Colaborador 3	“Avalio como regular”.
Supermercado 3	Colaborador 1	“Boa dentro dos conformes”.
Supermercado 3	Colaborador 2	“Carga horária muito pesada, tarefas repetitivas”.
Supermercado 3	Colaborador 3	“Carga horária muito pesada, principalmente dia de feira na cidade e apenas 1h de almoço, mas os outros dias é mais tranquilo”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

No Supermercado 1, há opiniões divergentes: enquanto alguns colaboradores demonstram insatisfação com a carga horária e o descanso, outros avaliam positivamente as condições, indicando percepções distintas. No Supermercado 2, predomina uma avaliação positiva, embora sejam apontadas melhorias necessárias, especialmente em equipamentos. Já no Supermercado 3, observa-se maior insatisfação, com relatos de carga horária excessiva, tarefas repetitivas e sobrecarga em períodos de maior movimento. De forma geral, apesar de aspectos positivos, persistem desafios relacionados à jornada de trabalho, descanso e recursos, impactando diretamente a QVT, conforme destaca Westley (1979).

Além disso, buscou-se investigar a percepção dos colaboradores quanto ao cuidado da organização com seu bem-estar, por meio do seguinte questionamento: Você considera que o supermercado se preocupa com o seu bem-estar no ambiente de trabalho? Explique. Os dados serão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 23: O supermercado se preocupa com o seu bem-estar no ambiente de trabalho?

Supermercado	Participante	Respostas
Supermercado 1	Colaborador 1	“Às vezes”.
Supermercado 1	Colaborador 2	“Às vezes”.
Supermercado 1	Colaborador 3	“Sim, a gente faz de tudo para eles estarem bem”.

Supermercado 2	Colaborador 1	“Sim, em questão de folga, doença, etc. O gestor sempre procura a melhor opção para nós colaboradores”.
Supermercado 2	Colaborador 2	“Sim, dentro das possibilidades da empresa”.
Supermercado 2	Colaborador 3	“ Em parte, sim”.
Supermercado 3	Colaborador 1	“Sim, pois quando o funcionário precisa de suporte eles procuram uma solução”.
Supermercado 3	Colaborador 2	“Não”.
Supermercado 3	Colaborador 3	“Não, se se importasse a gestão elogiaria mais e cobraria menos.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise das respostas demonstra percepções distintas entre os supermercados quanto à preocupação da organização com o bem-estar dos colaboradores. No Supermercado 1, predomina uma visão intermediária, com respostas como “às vezes”, indicando que os colaboradores reconhecem algumas ações, mas não as consideram constantes ou suficientes. No Supermercado 2, observa-se uma avaliação mais positiva, com os participantes destacando o apoio da gestão em situações como folgas e doenças, embora ainda apareçam ressalvas ao mencionar que essa preocupação ocorre dentro das limitações da empresa. Já no Supermercado 3, as respostas revelam maior divergência: enquanto um colaborador reconhece o suporte oferecido, os demais demonstram insatisfação, apontando falta de reconhecimento e excesso de cobranças. Os dados indicam que, embora existam iniciativas voltadas ao bem-estar, elas não são percebidas de forma homogênea entre os colaboradores, evidenciando a necessidade de ações mais consistentes e equilibradas por parte da gestão para fortalecer o clima organizacional e a satisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014), as organizações precisam ajustar suas práticas de gestão de pessoas às demandas do ambiente externo, incluindo as pressões competitivas do mercado. E considerando a dinâmica competitiva do setor supermercadista, buscou-se ainda compreender de que forma a concorrência local interfere nas práticas de gestão de pessoas. Para isso, foi realizado o seguinte questionamento aos gestores: “Como a concorrência local influencia as decisões de gestão de pessoas?”. Dessa maneira as respostas obtidas serão evidenciadas abaixo no quadro 24.

Quadro 24: Influência da concorrência local nas decisões de gestão de pessoas:

Supermercado	Como a concorrência local influencia as decisões de gestão de pessoas?
Gestora Supermercado 1	_____
Gestor Supermercado 2	“A concorrência é grande, mas como somos pequenos, tentamos manter os funcionários pelo bom relacionamento”.
Gestor Supermercado 3	“A concorrência influencia de forma direta, pois exige que a empresa ofereça boas condições de trabalho e mantendo salários compatíveis”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise do quadro 24 mostra que a concorrência local influencia diretamente as decisões relacionadas à GP, principalmente na forma como os supermercados buscam manter seus colaboradores. No Supermercado 1, não houve resposta, o que pode indicar uma dificuldade em perceber essa influência ou em expressá-la. Já no Supermercado 2, o gestor reconhece a forte concorrência, mas destaca que, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a principal estratégia é manter um bom relacionamento com os funcionários, valorizando o lado humano.

Por outro lado, no Supermercado 3, o gestor aponta que a concorrência exige ações mais concretas, como oferecer melhores condições de trabalho e salários compatíveis. Sendo perceptível que, mesmo em realidades diferentes, a concorrência leva os gestores a adotarem estratégias para reter seus colaboradores, seja por meio de boas relações ou por melhorias nas condições oferecidas, o que reforça a ideia de que as empresas precisam se adaptar às exigências do mercado (Chiavenato, 2014).

Assim fica evidente a forma como a gestão é conduzida influencia diretamente na motivação e na satisfação dos colaboradores. Aspectos como comunicação, reconhecimento, condições de trabalho e oportunidades de crescimento fazem diferença no dia a dia dos funcionários e no envolvimento com o trabalho. Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que as práticas de GP estão diretamente relacionadas ao desempenho e ao comprometimento dos colaboradores nas organizações.

Apesar de existirem pontos positivos, como o bom relacionamento entre equipe e gestão em alguns casos, também foram identificadas dificuldades, principalmente na falta de treinamentos mais estruturados, no reconhecimento que nem sempre acontece de forma contínua e nas condições de trabalho que ainda precisam melhorar em alguns supermercados.

Além disso, fatores externos, como a concorrência e a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, também acabam influenciando essas práticas, conforme apontado por Robbins (2009), ao afirmar que o ambiente organizacional impacta diretamente as atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Evidenciando que a motivação dos colaboradores depende de vários fatores juntos, e não apenas de um único aspecto. Por isso, é importante que os gestores invistam em ações mais organizadas e voltadas para o bem-estar dos funcionários, valorizando seu trabalho e oferecendo melhores condições de desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que forma as práticas de GP influenciam a satisfação dos colaboradores em supermercados localizados em Jurema –PE, considerando os desafios relacionados à rotatividade e ao clima organizacional. A pesquisa teve como pergunta norteadora: Como a gestão de pessoas pode contribuir para a satisfação dos colaboradores em supermercados localizados em Jurema PE no interior de Pernambuco, considerando os desafios da rotatividade e do clima organizacional? A partir dos dados obtidos, foi possível compreender que a satisfação no ambiente de trabalho está diretamente associada a fatores como reconhecimento profissional, condições adequadas de trabalho, relações interpessoais saudáveis, comunicação eficaz e oportunidades de crescimento.

Observou-se que, embora existam aspectos positivos nos ambientes investigados, ainda persistem fragilidades, especialmente no que se refere à sobrecarga de trabalho, à falta de valorização e às limitações na GP. Esses fatores impactam diretamente o desempenho, o bem-estar e a permanência dos colaboradores, corroborando as contribuições teóricas de autores como Chiavenato (2014), Robbins (2009) e Limongi-França (2003), que destacam a importância de um ambiente organizacional equilibrado e humanizado.

As análises desenvolvidas ao longo deste estudo também permitiram compreender que as práticas de GP exercem influência direta na motivação, satisfação, desempenho e permanência dos colaboradores no setor supermercadista. Observou-se que fatores como comunicação, reconhecimento profissional, condições de trabalho, oportunidades de crescimento e organização interna são elementos essenciais para a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo.

Embora existam aspectos positivos nos supermercados investigados, ainda foram identificadas fragilidades, especialmente relacionadas à sobrecarga de trabalho, à falta de valorização e à ausência de práticas mais estruturadas de gestão. Tais aspectos podem contribuir para a insatisfação dos colaboradores, impactando negativamente o clima organizacional e o desempenho das equipes (Marras, 2021).

Verificou-se também que a realidade dos supermercados situados no interior de Pernambuco apresentam desafios específicos, como a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada e as limitações relacionadas ao mercado fornecedor e à concorrência local. Esses fatores exigem dos gestores uma atuação mais estratégica, capaz de articular práticas de

gestão eficientes com as demandas externas do ambiente organizacional (Chiavenato, 2014; Barbosa *et al.*, 2025).

Outro ponto relevante identificado refere-se à influência do clima organizacional na permanência dos colaboradores. Os dados indicam que ambientes caracterizados por boas relações interpessoais, comunicação eficiente e condições adequadas de trabalho tendem a reduzir a rotatividade e favorecer a estabilidade das equipes. Por outro lado, contextos marcados por conflitos, falta de reconhecimento e sobrecarga podem intensificar a intenção de desligamento dos trabalhadores (Robbins, 2009; Walton, 1973).

Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de fortalecimento das práticas de GP nos supermercados analisados, com ênfase na valorização do capital humano, na promoção de oportunidades de desenvolvimento profissional e na implementação de estratégias que favoreçam a melhoria contínua do ambiente de trabalho. Investimentos em capacitação, comunicação organizacional e reconhecimento profissional configuram-se como ações essenciais para o aumento da motivação e do desempenho dos colaboradores (Carmo, 2019).

Por fim, conclui-se que a adoção de uma GP mais estruturada e alinhada às necessidades dos colaboradores pode contribuir significativamente para o desenvolvimento organizacional e para a melhoria da QVT. Dessa forma, os achados desta pesquisa reforçam a importância de práticas gerenciais que integrem aspectos humanos e organizacionais, promovendo ambientes mais saudáveis, produtivos e sustentáveis no setor supermercadista (Schirrmeister; Limongi-França, 2012).

Para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento das investigações sobre a gestão de pessoas no setor supermercadista, especialmente em contextos do interior, com a ampliação do número de empresas e participantes, a fim de obter uma visão mais abrangente da realidade estudada. Ademais, destaca-se a importância de pesquisas que avaliem o impacto de programas de treinamento e desenvolvimento, bem como estudos que explorem de forma mais aprofundada temas como liderança, cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão e para a melhoria do desempenho e bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

AQUI PERNAMBUCO. **Cidade de Jurema**. [s.d.]. Disponível em: <https://aquipernambuco.com.br/jureman/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

ARRUDA, Walber Dias. Bem-estar no trabalho: elemento basilar para o sucesso organizacional contemporâneo. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 1–12, 2024. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/3513/244>. Acesso em: 18 set. 2025.

BARBOSA, Maria Eduarda Teodoro; DIAS, Alexandre Ribeiro; LUNA, Claudeilda de Moraes; AZEVEDO, Dionathan Sales; SILVA JUNIOR, Eurípedes Martins da; MELO, Márlllos Peres de; SALES, Patrícia Marques da Silva; RODRIGUES JÚNIOR, Philadélfio Alves. A influência da liderança na motivação dos colaboradores: um estudo em supermercados de Gurupi – TO. **ERR01**, v. 10, n. 7, p. e10634, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/err01/article/view/10634>. Acesso em: 22 jan. 2026.

BIENERT, João Vitor. **A importância da contabilidade gerencial para o microempreendedor individual (MEI), microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP)**. 2022. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis – Faculdade Pitágoras unidade Divinópolis, Divinópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/61639/.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2026.

BIBLIOTECA TRABALHISTA. **O que é microempresas e empresas de pequeno porte?** Disponível em: <https://bibliotecatrabalhista.com.br/glossario/o-que-e-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte/>. Acesso em: 21 jun. 2026.

BRAVO. Cleyton Bonilha. **Ecoinovações no setor supermercadista: estudo no segmento atacarejo**. 2023. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/71992>. Acesso em: 25 abr. 2026.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21 jun. 2026.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Cidades e Estados: Jurema (PE)**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe/jurema.html>. Acesso em: 15 nov. 2025.

CARMO, João Paulo Werneck. **A influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade de profissionais em empresas privadas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2019. Disponível em:

https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/BRCRIS_dd8dbbb827ed41dff6a028d70ea57d49. Acesso em: 29 set. 2025.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2020.

DAVIS, Billie. **Liderança eficaz: pessoas, tarefas e alvos**. São Paulo: Instituto de Correspondência Internacional, 2008.

DUTRA, Welen Gabriela de Aguiar Santos. **A relação entre a gestão criativa e a gestão resiliente e seus efeitos na dinâmica organizacional**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Núcleo de Gestão, Caruaru, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/jspui/handle/123456789/38794>. Acesso em: 18 out. 2025.

FARIAS, Fábio Roberto Kuhn. **A loja física em tempos digitais: estudo de caso das adaptações estratégicas de duas redes supermercadistas de Santa Catarina**. 2025. Dissertação (Mestrado em Marketing e Estratégia nas Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/269205/PCAD1260-D.pdf>. Acesso em: 16 out. 2025.

FERREIRA, Ana Laura Sá Quixaba. **Rotatividade e turnover nas organizações brasileiras**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar), Parnaíba, PI, 2024. Disponível em: <https://repositorioinstitucional.ufdpar.edu.br/handle/prefix/651>. Acesso em: 24 dez. 2025.

FERREIRA, Giovanna de Paula; SILVA, Edson Arlindo; NETO, Odilon José de Oliveira. Comportamento, decisão de compras e nível de satisfação no setor supermercadista. **ReAC – Revista de Administração e Contabilidade**. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana, v. 15, n. 1, p. 47-60, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://reacfat.com.br/reac/article/view/271/286>. Acesso em: 15 nov. 2025.

FISCHER, André Luiz. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 dez. 2025.

LAMIM, Jeuziane Duarte; ALMEIDA, Andryelle Christine Maia; BORGES, Samanta da Silva. A valorização do capital humano como ação estratégica na competitividade empresarial. **Conhecendo Online**, v. 9, n. 1, p. 84–100, 2025. Disponível em: <https://conhecendoonline.emnuvens.com.br/revista/article/view/169>. Acesso em: 18 out. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, v. 1, n. 2, p. 79-83, 1997. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001009477>. Acesso em: 05 nov. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LÖSCH, Silmara; RAMBO, Carlos Alberto; FERREIRA, Jacques de Lima. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**. Araraquara, v. 18, n. 00, e023141, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 08 nov. 2025.

MAHALUÇA, Filipe António. **Noções de amostragem**. Estatística Aplicada, p. 4-9, 2016.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. 2. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1970.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 18. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENEZES, Denise Nascimento de; ALCOFORADO, Neila Rita Aragão; ARAÚJO, Vanessa de Souza; MACHADO, Ana Maria Simas Gaia. A influência da rotatividade voluntária na percepção do clima organizacional. **Revista Foco**, v. 18, n. 8, p. e9560, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/9560>. Acesso em: 04 out. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1992. 269 p.

OLIVEIRA, Mayara. **Qualidade de Vida no trabalho**: um estudo na área de Tecnologia da Informação. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/66280>. Acesso em: 03 jan. 2026.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

RODRIGUES, Daniel Colman; SOARES, Raphael Colman; EUFLAUSINO, Mariana Aparecida. Satisfação no trabalho: a perspectiva de funcionários do setor operacional de uma empresa supermercadista atacarejo. **Revista Gestão Organizacional**, v. 17, n. 2, p. 22–41, 2024. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/7906>. Acesso em: 22 jan. 2026.

SANDI, Máicon. **O impacto do planejamento tributário na lucratividade de um supermercado de pequeno porte**. 2011. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/server/api/core/bitstreams/c1332b3d-b257-4bd0-910c-9de6830570e8/content>. Acesso em: 12 mar. 2026.

SANTOS, kaic Vinicius dos. **TURNOVER impactos e estratégias de controle na gestão empresarial**, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso. (Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos) - Fatec Franca. “Dr. Thomaz Novelino”, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/29419>. Acesso em: 12 jan. 2026.

SCHIRMEISTER, Renata; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, set./dez. 2012. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a04.pdf>. Acesso em: 23 set. 2025.

SEBRAE. Observatório de Dados do Sebrae. **Perfil econômico de Jurema (PE)**. Disponível em: <https://observatorio.sebrae.com.br/profile/geo/jurema-2608404>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SILVA, Giulliano Pereira da. **A gestão dos diferentes vínculos de trabalho em uma organização pública do Estado de Alagoas**: a percepção do gestor de pessoas e dos geridos (comissionados e efetivos). 2025. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2024. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/16867>. Acesso em: 05 nov. 2025.

SILVA, Thaís Gonçalves da. A importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) dentro das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 3, p. 45–60, 2023. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/100_a_importan. Acesso em: 13 jan. 2026.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégico:** como transformar a gestão de pessoas e criar valor sustentável. São Paulo: Bookman, 2016.

WALTON, Richard E. **Quality of working life:** what is it? Sloan Management Review, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. **Problems and solutions in the quality of working life.** Human Relations, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BIBLIOTECA TRABALHISTA. O que é microempresas e empresas de pequeno porte? Disponível em: <https://bibliotecatrabalhista.com.br/glossario/o-que-e-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte/>. Acesso em: 21 jun. 2026.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21 jun. 2026.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DOS SUPERMERCADOS

Dados gerais

Idade:

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ 18 - 25 anos
- ☐ 26 - 35 anos
- ☐ 36 - 45
- ☐ Acima de 45 anos

Tempo de trabalho no supermercado:

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ 6 meses a 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

Setor em que trabalha:

- ☐ Caixa
- ☐ Reposição
- ☐ Açougue
- ☐ Padaria
- ☐ Hortifrúti
- ☐ Administração

Condições de trabalho

Como você avalia sua carga horária de trabalho?

- ☐ Muito pesada
- ☐ Pesada
- ☐ Adequada
- ☐ Leve

Como avalia a segurança e conforto do ambiente de trabalho?

- ☐ Excelente

- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

Relação com a gestão

Como você avalia a comunicação entre gestão e funcionários?

- ☐ Excelente
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

Existe respeito e cordialidade no ambiente de trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Na maior parte do tempo
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente

Satisfação e motivação

Como você avalia sua satisfação geral com o trabalho?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Pouco satisfeito
- ☐ Insatisfeito

Você recebe reconhecimento pelo trabalho realizado?

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

O salário que recebe é compatível com suas funções?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

Desenvolvimento profissional

O gestor do supermercado oferece treinamentos ou capacitações?

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Você vê possibilidade de crescimento dentro do supermercado?

- ☐ Sim
- ☐ Talvez
- ☐ Não

6- O que você mais gosta em trabalhar neste supermercado? E o que você menos gosta ou considera que precisa melhorar?

7- Que sugestões você daria para melhorar a satisfação dos funcionários?

8- O que mais lhe desagrada ou gera insatisfação no seu dia a dia?

9- Você se sente motivado no trabalho? Por quê?

Clima organizacional e relações de trabalho

10- Como você descreve o ambiente de trabalho e o relacionamento com colegas e supervisores?

11- Há comunicação clara entre você e a gestão? Como isso acontece?

12- Você sente que sua opinião é ouvida? Pode citar um exemplo?

Condições de trabalho e QVT

13- Como você avalia suas condições de trabalho (carga horária, descanso, equipamentos, suporte)?

14- Você considera que o supermercado se preocupa com o bem-estar dos colaboradores? Explique.

Rotatividade e permanência

15- O que faria você querer continuar trabalhando aqui por mais tempo?

16. O que poderia fazer você pedir demissão?

17. Já pensou em sair? Por quê?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A GESTORES DOS SUPERMERCADOS

1- Nível de Escolaridade:

- ☐ Fundamental Incompleto
- ☐ Fundamental Completo
- ☐ Médio Incompleto
- ☐ Médio Completo
- ☐ Nível superior

2- Idade

- ☐ Menos de 18 anos
- ☐ 18-25 anos
- ☐ 26-35 anos
- ☐ 36-45
- ☐ Acima de 45 anos

Sexo

- ☐ MASCULINO
- ☐ FEMININO
- ☐ OUTROS

3- Há quanto tempo o supermercado está em funcionamento?

4 - Há quanto tempo atua na gestão deste supermercado?

5 - Quantos funcionários, em média, trabalham atualmente?

6- Quais setores apresentam maior rotatividade de colaboradores?

Gestão de pessoas

7- Como é realizado o processo de recrutamento e seleção?

8- Há treinamentos ou capacitações oferecidos regularmente? Como são organizados?

Clima organizacional e relações internas

9- Como o senhor(a) avalia o clima de trabalho no supermercado?

10- Quais são os principais desafios na relação entre gestão e colaboradores?

Rotatividade e mão de obra

11- Na sua opinião, o que mais dificulta a retenção de talentos na cidade e no setor supermercadista?

Capacitação e desenvolvimento

12- O supermercado oferece treinamentos? Com qual frequência e finalidade?

13- Quais competências você considera mais difíceis de encontrar na mão de obra local?

Desafios do setor supermercadista

14- Quais são os maiores desafios de gerir um supermercado no interior de Pernambuco?

15- Como a concorrência local influencia as decisões de gestão de pessoas?

Melhoria e futuro

16- O que você acredita que precisa melhorar na gestão de pessoas da empresa?

17- Que ações poderiam aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores?

18- Quais investimentos ou mudanças você planeja para o futuro da empresa?

19- Deseja acrescentar algo relevante para a pesquisa?
