

ARQUITETURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE, QUANTO À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, NO MUNICÍPIO DE ABRE CAMPO-MG.

Larissa Miranda da Silva¹
Ana Paula Lauriana Florêncio¹
Dilcimar Gomes de Araújo²
Clésio Gomes de Jesus³
Guanayr Jabour Amorim⁴
Rosélio Marcos Santana⁵
Alex Moreira⁶

alexmoreira.univertix@gmail.com

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Ciências Sociais e Aplicadas

RESUMO: Em 2020, ocorreram mudanças significativas devido à pandemia de Covid-19, o que desencadeou uma revisão da filosofia de gestão, sobretudo na área dos recursos humanos. O trabalho se justifica-se pela necessidade de compreender e investigar tais mudanças na área de recursos humanos, associando a Gestão Estratégica de Recursos humanos (GETRH), especialmente pós-período de isolamento social provocada pela pandemia da Covid-19. O objetivo é descrever a estrutura organizacional e estratégias adotadas por um supermercado de médio porte, quanto à gestão de recursos humanos, no município de Abre Campo-MG. A metodologia de pesquisa será descritiva, o local de investigação será um supermercado no município de Abre Campo-MG. A coleta de dados será de forma presencial, através de um questionário semiestruturado com questões envolvendo

¹ Graduando do 8º Período do Curso de Administração, Centro Universitário Vértice-UNIVÉRTIX – Matipó

² Bacharel em Administração Pública. Especialista em Docência do Ensino Superior, em Gestão Municipal, em Gestão de TI e em Docência e Tutoria EAD. Professor do Centro Universitário Vértice-UNIVÉRTIX-Matipó.

³ Bacharel em Administração- FACIC. Pós-graduado em Empreendedorismo, Inovação E Gestão Estratégica de Negócios- UNEC. MBA em Gestão de Negócios e Pessoas - Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX- Matipó. Professor do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

⁴ Bacharel em Turismo - FIPAG / FACTUR. MBA em Gestão de Negócios e Pessoas – Centro Universitário Vértice- Univértix. Mestrado em Meio Ambiente e Sustentabilidade- UNEC. Professor do Centro Universitário Vértice- UNIVÉRTIX- Matipó.

⁵ Bacharel em Sistemas de Informação, Licenciado em Matemática. Especialista em Docência do Ensino Superior, Pós-graduado em Negócios, MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Mestre em Direção e Administração de Empresas. Professor do Centro Universitário Vértice-UNIVÉRTIX-Matipó.

⁶ Bacharel em Administração. Licenciado em Matemática -UNIFAL. Especialista em Gestão de Projetos – ESALQ/USP. Mestrando em Educação Ciências e Matemática - UFV. Professor do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó.

dados sociodemográficos e questões sobre a estrutura organizacional e estratégias adotadas pelo supermercado, quanto à gestão de recursos humanos. No questionário e na entrevista haverá um espaço em aberto para o colaborador descrever sobre as estratégias de recursos humanos adotadas pela empresa. Após aplicação do questionário os mesmos serão tabulados no programa Microsoft Excel e apresentados na forma de gráficos, tabelas e quadros. Trata-se de uma pesquisa em andamento e os resultados parciais registram até o momento a realização do levantamento bibliográfico.

PALAVRAS-CHAVES: gestão de pessoas, modelos de gestão, capital humano, organização, recursos humanos.

INTRODUÇÃO

Uma das áreas que mudou dentro das empresas a partir da década de 1990 é a área de Recursos Humanos (RH), anteriormente conhecido como Gestão de Recursos Humanos (ARH) para expressões como Gestão de Pessoas (GP) que visam garantir que as políticas, práticas e Identidade no desenvolvimento de processos de gestão (MELO; LEITE, 2018)

Diante desta mudança do tradicional e burocrático departamento de RH para GP, evidenciou a preocupação das empresas em aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores, buscando alcançar os objetivos e metas, como também incentivo e valorização do capital humano (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018).

Segundo Moura, Pinheiro e Silva (2021) a Gestão estratégica de Recursos Humanos (GETRH), constitui como uma cultura que influencia no sucesso organizacional, preocupada na formação e desenvolvimento das pessoas. Mas afirma, que nem todas as organizações possuem uma gestão estratégica.

Refira-se que, a partir de 2020, ocorreram mudanças significativas devido à pandemia de Covid-19, o que desencadeou uma revisão da filosofia de gestão, sobretudo na área dos recursos humanos. Com isso, o modelo de gestão de pessoas da empresa mudou, sendo necessário repensar as relações de trabalho e o papel das pessoas na organização (MAIA, 2022).

Diante do exposto, torna-se relevante investigar tais mudanças na área de recursos humanos, associando a Gestão Estratégica de Recursos humanos (GETRH), especialmente pós-período de isolamento social provocada pela pandemia da Covid-19. Tal estudo se justifica pela necessidade de compreender tal temática, e a literatura científica ser incipiente. Ademais, há lacunas que evidenciam as dificuldades em investir no capital humano e no seu desenvolvimento, em empresas de médio e pequeno porte, em cidades do interior de Minas Gerais, sendo este o diferencial deste trabalho.

Portanto a questão norteadora é: Qual a arquitetura organizacional e estratégias adotados por um supermercado de médio porte quanto à gestão de recursos humanos? Como objetivo descrever a estrutura organizacional e estratégias adotadas por um supermercado de médio porte, quanto à gestão de recursos humanos, no município de Abre Campo-MG.

Estudos como este são relevantes para as empresas identificarem qual a melhor estruturação do quadro de funcionários, a valorização dos colaboradores, melhorias dos resultados e qualidade do serviço. Maia (2022) afirma que o mundo globalizado tem requerido das empresas a otimização de processos e uso da tecnologia, logo, a gestão estratégica de recursos humanos pode ser uma ferramenta profícua para as empresas.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva que segundo Gil (2017) têm como objetivo a descrição das características de determinada população e o estabelecimento de relações entre as variáveis. Para isto, a pesquisa busca descrever a estrutura organizacional e estratégias adotados por um supermercado de médio porte, quanto à gestão de recursos humanos.

O método de pesquisa será um estudo de caso, que segundo Yin (2015) cita, que os estudo de casos, como outras estratégias de pesquisa, representa uma

maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

O local de investigação será um supermercado de médio porte localizada na cidade de Abre Campo-MG. O os participantes do estudo serão os colaboradores que atuam no setor de recursos humanos. Estima-se que um total de 11 funcionários participarão desta pesquisa, sendo 6 funcionários do setor de recursos humanos, 4 funcionários de outros setores e o gestor. O município de Abre Campo está localizado na região da zona da Mata mineira, com uma população estimada de 13434 pessoas. Em 2019, o salário médio mensal era de 1.5 salários-mínimos (IBGE, 2021), e a escolha da empresa decorre da facilidade de acesso aos participantes da pesquisa e por ser local de residência de um dos pesquisadores.

Os instrumentos para a coleta de dados serão um questionário semiestruturado que será aplicado aos funcionários e a entrevista será realizada com o supervisor, ambos de forma presencial. Os critérios de inclusão contemplarão pessoas de ambos os sexos, que atuem como funcionários no supermercado e que aceitem participar do estudo. Como critérios de exclusão serão adotados para aqueles funcionários que foram recentemente contratados (tempo menor que um mês), que não conhecem a dinâmica de funcionamento do supermercado, e que se recusem a participar do estudo ou que não respondam os instrumentos de coleta de dados na íntegra.

Os procedimentos para realização do estudo, buscando atender as questões éticas, seguirão os seguintes passos, primeiramente será solicitado à empresa, uma autorização para que a possa realizar o estudo. Em seguida, o projeto será submetido ao Comitê de Ética de Pesquisa de Seres humanos (CEP) do Centro Universitário Vértice- UNIVÉRTIX. Logo após a análise e aprovação do referido comitê, os participantes serão informados dos objetivos do estudo e a sua participação será concretizada mediante o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Este estudo seguirá as especificações da Lei 466/2012

(BRASIL, 2012), que trata de pesquisa envolvendo seres humanos, resguardando-lhe o anonimato e autonomia de recusar-se ou desistir de fazer parte da amostra do estudo.

Após a aprovação ética, os colaboradores do supermercado serão convidados para participar do estudo respondendo questionários semiestruturados, elaborados a partir do levantamento bibliográfico. Segundo Gil (2017), a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em itens bem redigidos.

Dessa forma, o questionário contemplará questões sobre as quais buscam identificar características sociodemográficas do colaborador: idade, sexo, estado civil, escolaridade, profissão, tempo, área de atuação e questões sobre a estrutura organizacional e estratégias adotadas pelo supermercado, quanto à gestão de recursos humanos. No questionário haverá um espaço em aberto para o colaborador descrever sobre as estratégias de recursos humanos adotadas pela empresa. A aplicação dos questionários será de forma presencial, e adicionalmente os pesquisadores adotarão um caderno/diário de campo para registrar as observações do local investigado.

A entrevista será utilizada por ser uma técnica de “interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.72). Isto se justifica pelo fato do objetivo do estudo é compreender, interpretar o fenômeno investigado. Como técnica complementar a entrevista será utilizado o diário de campo, com anotações das ocorrências físicas e sociais antes e durante a entrevista. Essas anotações poderão enriquecer a transcrição, bem como anotar informações não explicita durante o diálogo (MANZINI, 2008).

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em risco psicológico durante a aplicação do questionário/entrevista, no qual poderá sentir-se constrangido (a) frente a alguma questão e preferir não se manifestar, tendo o direito de responder apenas

as perguntas que desejar, evitando assim esse risco psicológico. Os pesquisadores serão os únicos a ter acesso aos dados, mas poderão ocorrer extravio dos dados decorrentes de furto ou perda, assim serão tomadas todas as providências necessárias para manter o sigilo, a saber: a) identificação dos indivíduos nos questionários por números; b) limitar o acesso aos questionários apenas pelo tempo determinada pela pesquisa, posteriormente será arquivado pelo pesquisador responsável; c) suspensão da pesquisa, caso seja detectado perda ou roubo de documentos.

A pesquisa será executada após a aprovação do Comitê de Ética de Pesquisas com Seres Humanos. Após aplicação do questionário os mesmos serão tabulados no programa Microsoft Excel e apresentados na forma de gráficos, tabelas e quadros. As informações quantitativas serão analisadas pela estatística descritiva: frequência absoluta, relativa, média e desvio padrão. As informações qualitativas, quanto as entrevistas dos colaboradores (questões abertas) serão transcritas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Trata-se de uma pesquisa em andamento e os resultados parciais registram até o momento a realização do levantamento bibliográfico.

Segundo Chiavenato (2021) a organização é um sistema de atividades que são conscientemente coordenadas por duas ou mais pessoas. A cooperação entre eles é fundamental para a sobrevivência da organização. Existem inúmeras organizações: Empresas industriais e empresas comerciais como lojas, shoppings , supermercados; empresas de serviços como bancos, hospitais, universidades, transporte etc.; empresas militares e públicas como ministérios, secretarias, repartições.

Segundo Gomes (2017) as organizações contam com as pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, e também é um meio para as pessoas atingirem objetivos pessoais com o mínimo de tempo, esforço e conflito.

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir/liderar e controlar os esforços dos membros da organização e de utilizar todos os recursos e competências organizacionais disponíveis para alcançar objetivos previamente estabelecidos (CHIAVENATO, 2020). Logo, a atividade de administrar está conectada ao processo de tomadas de decisões onde planos são traçados e recursos são manuseados para garantir a realização de determinados planos anteriormente traçados (MAXIMIANO, 2007).

Arquitetura organizacional é um conjunto de características organizacionais que vai além do projeto e que abrange todos os elementos que constituem o modus operandi da empresa, incluindo o sistema social e o de trabalho, estruturas, processos de administração, estratégias. Deve ser criada através de um complexo processo de interação humana. A arquitetura organizacional, na realidade, é uma mudança de comportamento organizacional (RAMOS, 2009).

MODELOS DE GESTÃO

O termo " modelo de gestão " refere -se a um conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização (STADLER; PAIXÃO, 2012).

O modelo de gestão está relacionado com os objetivos institucionais, estrutura organizacional e estratégias da empresa. O modelo deve considerar a relação com o ambiente que está inserido e conectado com a missão e visão da organização (LUGOBONI; SANTOS; MACHADO; GOMES, 2020).

Segundo Marques (2015) *apud* Mascarenhas (2004), o modelo de gestão de pessoas refere-se a maneira como uma organização se estrutura para gerenciar e direcionar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Afirma ainda, que o modelo de gestão de pessoas está vinculado a vários fatores, internos e externos na organização, como a tecnologia adotada e a estratégia do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional, e o contexto as relações de trabalho no ambiente competitivo.

GESTÃO ESTRATÉGICA EM RECURSOS HUMANOS

Segundo Santos, Nascimento e Oliveira (2018) a gestão estratégica de pessoas é definida como toda mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao formular uma estratégia organizacional envolvendo a área de Recursos Humanos e certificando que todos os na organização tenham completo entendimento das estratégias e assim caminhem juntos à empresa.

A gestão estratégica é definida como esforços para a formulação e implementação das estratégias empresariais. No nível da gestão de pessoas o planejamento estratégico de pessoas é o processo dos quais são antecipadas demandas ambientais dos negócios, bem como direcionadas essas demandas em duas dimensões de gestão de pessoas para a busca dos objetivos estratégicos. (MASCARENHAS, 2020).

Segundo Bohlander e Snell (2015) planejamento estratégico envolve um conjunto de procedimentos para tomadas de decisões, relacionadas aos objetivos e estratégias organizacionais. O planejamento de Recursos humanos é o processo de antecipar e preve ro movimento das pessoas dentro e fora de uma empresa, ajudando os gerentes a alocarem recursos humanos de maneira mais efetiva. A Gestão estratégica de recursos humanos comina o planejamento estratégico com o planejamento de Recursos humanos.

RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS

Administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. Hoje se fala em liderar talentos e não mais administrar pessoas (CHIAVENATO, 2020).

A Gestão de Recursos Humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as ideias dos

colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas (MAIER; CRUZ, 2014).

O maior ativo que uma organização pode ter é o seu capital humano. O capital humano da organização é constituído por um conjunto de pessoas, conforme exposto Chiavenato (2021). O autor também declara que há quatro alavancadores: autoridade, informação, recompensa e competência. Desse modo, esses conjuntos de pessoas podem apresentar talentos e competências para a organização.

Gestão de pessoas (GP) é o conjunto integrado de atividades de especialistas de staff e de gestores de linha – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização, garantindo sua sustentabilidade financeira, social e ecológica (CHIAVENATO, 2020).

Conforme exposto por Silva, Souza e Pereira (2015), Gestão de Pessoas é um conceito empregado às estratégias que tem como finalidade atrair e reter os talentos no mercado, para desempenhar funções na empresa, potencializar suas habilidades e administrar o capital humano da organização. Cada organização é única e possui suas características, missões, objetivos e políticas.

Conforme Chiavenato (2020), uma das áreas que mais sofreram mudanças nas organizações é a Gestão Humana (GH), a antiga denominação de Recursos Humanos (RH) está gradativamente sendo substituída por termos como Gestão de Pessoas, Gestão com Pessoas, Gestão do Talento Humano, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão de Competências, Gestão do Capital Humano ou até Gestão do Capital Intelectual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por se tratar de um Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, a conclusão será apresentada após finalização do estudo, identificando possíveis limitações e contribuições para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília-DF: Ministério da Saúde/CNS, 2013.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos: Tradução da 16ª edição norte-americana**. São Paulo. Editora: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/>. Acesso em: 22 mai. 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**, São Paulo-SP: Editora Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025729/>. Acesso em: 19 mar. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**, São Paulo-SP: Editora Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 22 mai. 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana**, São Paulo-SP: Editora Atlas, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771233/>. Acesso em: 26 de mar. de 2022.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo-SP: Atlas, 2017.

GOMES; V. R. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**, Santa Catarina -SC. Editora: Uniasselvi, 173p, 2017. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=23262>. Acesso em: 26 de março de 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística Indicadores. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/abre-campo/panorama>. Acesso: 05 de jun. de 2022.

LUGOBONI, L. F; SANTOS, B. S; MACHADO, E. C; GOMES, J. L. Modelos de gestão: uma revisão da literatura brasileira. **CAFI**, São Paulo- SP, v. 3, n. 1, p. 83-102, 2020.

MAIA, G. Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo- SP, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022.

MAIER, R. I; CRUZ, H. A. **Gestão de recursos humanos. Um estudo na empresa Adservi LDTA DE SC.** SEGeT, 2014.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a transcrição de entrevistas. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas.** Amostragens e técnicas de pesquisa. Elaboração, análise e interpretação de dados, v. 7, p. 152, 2008.

MARQUES, J. C. **Gestão de Recursos Humanos**, São Paulo -SP: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123599/>. Acesso em: 01 abr. 2022.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo- SP.Cengage Learning, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**, São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. **Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**, Barueri – SP. Editora LTC: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2593-3>. Acesso em: 01 Abr. 2022.

MELO, A. N.; LEITE, K. C. T. (Orgs.) **Gestão estratégica de pessoas.** Porto Alegre, RS: Editora Fi, 415p. 2018. Disponível em: <http://www.editorafi.org> . Acesso em:12 de Mar. 2022.

MOURA, C. B; PINHEIRO, C. C.; SILVA, T. M. Gestão estratégica em Recursos Humanos. Rio de Janeiro – RJ. **RH Visão Sustentável**, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021.

RAMOS, K. H. C. **Governança e gestão de tecnologia da informação: decompondo a organização em componentes com base em arquitetura organizacional orientada a serviços.** Orientador: Luiz Fernando Ramos Molinari. 2009. 203 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) -Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SANTOS, R. W; NASCIMENTO, V. M. B; OLIVEIRA, M. C. R. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo - SP, v. 8, n. 3, p.413-430, 2018.

SILVA, B; SOUZA, V. S; PEREIRA, K. T. B. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Maiêutica-Processos Gerenciais**, São Paulo- SP. v. 2, n. 1, p. 27-41, 2015.

STADLER, A; PAIXÃO, M. V. **Modelos de Gestão**. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, 2012. Rede e-Tec Brasil. Disponível em:http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf. Acesso em: 20 mai.2022.

YIN, R. K. **Estudo de Caso** . Editora Atlas: São Paulo. 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 07 jun. 2022.