

ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DA GESTÃO DE CARGOS E A COMUNICAÇÃO EM UM SUPERMERCADO DE MANDURI - SP: Desafios e Propostas de Melhoria

Gabriele Rossim dos Santos¹

Giovanna Kauany Vitolo Trivia Cruz²

Heloisa Silva Santos³

Layllane Mikaelle Negrão Silva⁴

RESUMO: O estudo analisa a gestão de cargos e a comunicação organizacional em um supermercado de Manduri – SP, especificamente o Supermercado Natale Tani Center fundado no ano de 2024, destacando a expansão e consolidação da marca. O problema central identificado refere-se à ausência de uma estrutura clara na distribuição de cargos e à ineficiência na comunicação entre gestores e colaboradores, fatores que geram sobrecarga de funções, insatisfação, queda na produtividade e impacto negativo no atendimento ao cliente. O objetivo principal do trabalho é propor sugestões de melhorias voltadas à gestão de pessoas, incluindo práticas de recrutamento e seleção, treinamentos, aprimoramento da comunicação e fortalecimento do clima organizacional.

Palavras-chave: Gestão de cargos. Comunicação organizacional. Supermercado.

ABSTRACT: The study analyzes job management and organizational communication in a supermarket located in Manduri – SP, specifically the Natale Tani Center Supermarket, founded in 2024, highlighting the brand's expansion and consolidation. The main issue identified concerns the lack of a clear structure in job distribution and the inefficiency of communication between managers and employees, factors that lead to work overload, dissatisfaction, decreased productivity, and a negative impact on customer service. The main objective of the study is to propose improvement suggestions related to people management, including

¹Técnico em Administração, na Etec Professor Pedro Leme Brisolla Sobrinho- e-mail: gabrielerossim0403@gmail.com

²Técnico em Administração, na Etec Professor Pedro Leme Brisolla Sobrinho- e-mail: giih.vitolo@gmail.com

³Técnico em Administração, na Etec Professor Pedro Leme Brisolla Sobrinho- e-mail: heloisa.s1409@gmail.com

⁴Técnico em Administração, na Etec Professor Pedro Leme Brisolla Sobrinho- e-mail: layllanemikaelle@gmail.com

recruitment and selection practices, training programs, enhancement of communication, and strengthening of the organizational climate.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem então como tema a análise da Gestão de Cargos e Comunicação deste Supermercado da cidade de Manduri – SP, buscando avaliar a eficiência da gestão dos funcionários e a transmissão de informações entre eles e seu gestor, tendo em vista que as mesmas são essenciais para o bom funcionamento de qualquer empresa. Para tanto, busca - se analisar possíveis dificuldades na gestão, sobrecargas relacionadas acúmulos de várias funções por um só trabalhador, que podem impactar na qualidade dos serviços, no rendimento do trabalho, insatisfação de clientes dentre outros aspectos do funcionamento da empresa.

Esta cidade é o cenário onde está inserido o objeto forte desta pesquisa, o Supermercado **Natale Tani** que foi fundado em novembro de 2003 por José Carlos Tani e Cecília Tani.

Por fim, em 2024, foi inaugurado o **Natale Tani Center**, sob a direção de João Paulo Tani, um dos filhos de José Carlos Tani, que decidiu abrir por sua conta uma filial. E nesse contexto o presente trabalho busca analisar o desenvolvimento, a gestão e a consolidação da marca ao longo de sua trajetória.

O problema central identificado no estudo refere-se à deficiência na gestão de cargos e à ineficácia dos processos de comunicação organizacional. Esse cenário contribui para o desgaste físico e emocional dos profissionais, reduz a produtividade e dificulta o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim o objetivo desse trabalho é propor sugestões para ajudar o gestor deste Supermercado a equilibrar a carga de trabalho e melhorar o desempenho da equipe, fazendo com que aumente a produtividade e amplifique a qualidade do atendimento ao cliente, observando para isso propostas para **recrutamento e seleção** de novos colaboradores, melhoria na **comunicação** e **treinamentos** com a melhora no clima organizacional com foco na **gestão de cargos**.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois busca compreender a realidade da gestão de cargos e funções a partir da visão das pessoas diretamente envolvidas no ambiente de trabalho. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é indicada quando o objetivo é interpretar fenômenos sociais a partir do universo de significados, valores e atitudes dos sujeitos. Diferente de uma análise quantitativa, aqui o foco está na interpretação das falas e experiências relatadas pelos participantes.

Caracteriza-se também como pesquisa descritiva, uma vez que tem como propósito apresentar e analisar como a gestão acontece dentro do supermercado, identificando desafios enfrentados e práticas já existentes. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, sem que haja a intenção de modificá-lo diretamente.

O método adotado foi o estudo de caso, realizado no supermercado Natale Tani Center, localizado no centro da cidade de Manduri – SP. Conforme Yin (2001), esse método é adequado quando se pretende investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, possibilitando uma análise aprofundada da situação em um ambiente específico.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas presencialmente e de forma anônima com nove dos dezoito funcionários e o único empregador da instituição. O questionário foi oferecido de maneira voluntária aos participantes que desejassem responder. As entrevistas foram disponibilizadas no período de 10 a 30 de maio de 2025, através de um link do Google Forms. Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista é uma das principais técnicas de investigação social, pois permite obter informações sobre o comportamento, atitudes e opiniões dos indivíduos. Esse recurso possibilitou compreender as percepções dos colaboradores em relação à distribuição de funções, carga de trabalho, clima organizacional e oportunidades de capacitação.

As informações obtidas foram analisadas de forma qualitativa, interpretando os relatos dos entrevistados à luz do referencial teórico estudado. Segundo Bardin

(2011), a análise qualitativa tem como finalidade organizar e interpretar os dados, buscando identificar sentidos implícitos e explícitos nas falas dos participantes. Assim, foi possível levantar pontos de melhoria e propor sugestões que contribuam para um ambiente de trabalho mais organizado, produtivo e saudável.

Com isso, o embasamento bibliográfico foi essencial para a organização do trabalho, pois permitiu sustentar teoricamente as análises desenvolvidas. Como afirmam Lakatos e Marconi (2003), a fundamentação teórica "possibilita ao pesquisador conhecer, analisar e avaliar as contribuições já existentes sobre o tema". Nesse sentido, os autores consultados serviram de base para a construção do raciocínio científico, garantindo maior consistência e legitimidade à pesquisa.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e a seleção são processos distintos, porém, complementares, dentro da área de Gestão de Recursos Humanos. O recrutamento tem como principal objetivo atrair candidatos com perfil compatível às necessidades da organização, divulgando oportunidades de forma estratégica para alcançar os profissionais mais qualificados. Já a seleção consiste em avaliar, filtrar e escolher os candidatos mais adequados à vaga.

Ferreira & Soeira (2013) explica este processo:

De maneira geral, o fator principal que deve ser constatado, é que todo o cargo dentro das empresas deve ser preenchido pela pessoa que mais tenha as características que este cargo ou função exige de seu ocupante.

Como também, Lyvia Gomes Rosa e Loise Baginski (2021) esclarece recrutamento como:

Recrutamento é definido de forma sintética como uma combinação de procedimentos e normas que visam buscar candidatos com alto potencial e qualificação e serem capazes de ocupar funções previamente definidas dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (1983), “[...] efetuou-se a definição de recrutamento e seleção de candidatos de maneira simples, segundo ele trata-se da escolha do homem certo para o cargo certo.”

Entretanto no princípio, citando de uma forma geral, tanto o recrutamento, quanto a seleção vem de uma operação de busca por indivíduos mais adequados e competentes a cumprir determinadas exclusivas funções e atividades.

Guimarães & Arieira, (2005), apud, Cardoso & Padilha, (2018) mostra que:

Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros.

Com base nas definições apresentadas, observa-se que o recrutamento e seleção constituem em processos estratégicos e essenciais para o gerenciamento de pessoas nas instituições. Segundo Chiavenato (2014), mais do que etapas operacionais ao preenchimento de vagas, tais práticas representam um meio de alinhar as necessidades, garantindo que o “homem certo” ocupe o “cargo certo”.

Através dessa análise, observa-se que o processo de recrutamento e seleção, quando aplicado de forma estruturada, tem como finalidade garantir que cada cargo seja ocupado por profissionais com o perfil adequado, evitando a sobrecarga de funções entre os colaboradores. Essa prática contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, uma vez que os trabalhadores passam a desempenhar atividades compatíveis com suas competências, favorecendo o aumento da produtividade e da eficiência operacional. Além disso, promove um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável, refletindo positivamente no clima organizacional e na satisfação dos funcionários, o que, por consequência, impacta diretamente na fidelização e satisfação dos clientes.

4 GESTÃO DE CARGOS

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de cargos é o conjunto de práticas e processos voltados para definir, organizar, avaliar e manter as funções existentes dentro de uma organização. Ela envolve a descrição detalhada das atribuições, responsabilidades, requisitos e competências necessárias para cada cargo, além de estabelecer critérios claros para sua classificação e remuneração.

Chavienato (2014) reforça a gestão de cargos como:

[...] é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, emprega dos funcionários, recursos humanos, talentos ou

qual quer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Lamounier (2010) enfatiza a importância deste processo:

Partindo da importância de mudanças, a avaliação e classificação de cargos consistem no processo de analisar e comparar o conteúdo dos cargos, colocando-os em ordem de classe para utilização como base de sistema de remuneração, relacionando-se com o preço para o cargo.

Segundo Lamounier (2010) O plano de cargos e salários consiste em alinhar as demandas estruturais da organização às expectativas dos colaboradores, abrangendo, em sua abordagem conceitual, as etapas de elaboração, classificação, procedimentos, bem como suas vantagens e desvantagens.

Para 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 pró ação.” Esse trecho reforça que a gestão de pessoas vai muito além de processos burocráticos, como contratações, folhas de pagamento ou benefícios. Trata-se, principalmente, de compreender o ser humano como o recurso mais valioso da organização, capaz de gerar inovação, engajamento e resultados.

Assim como Vasconcelos (2015):

Diante da concorrência enfrentada pelas organizações no mercado, é importante que a gestão de pessoas, esteja alinhada à visão estratégica da organização. Ter colaboradores satisfeitos torna-se uma vantagem competitiva para as organizações.

Gonçalves & Oliveira (2019) reforça também:

a importância da administração de cargos e salários no que diz respeito ao desempenho colaborador, a remuneração não é o que de fato motiva o funcionário, mas é peça chave para que isso aconteça, tendo em vista que a auto realização realmente impulsiona a vida das pessoas e para isso o ser humano precisa satisfazer suas necessidades e desejos.

Para Chiavenato (1999) “[...] a avaliação dos cargos é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos.”

Assim a gestão de cargos e salários constitui um elemento fundamental para a administração de pessoas, pois possibilita a organização, a definição e a avaliação das funções dentro da empresa. Esse processo contribui para o alinhamento entre

as demandas estratégicas da organização e as expectativas dos colaboradores, favorecendo um ambiente de trabalho mais justo e equilibrado.

Além de garantir critérios claros para remuneração, a administração de cargos promove transparência, valorização profissional e maior engajamento, uma vez que estabelece parâmetros que orientam tanto o desenvolvimento individual quanto o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante do exposto, constata-se que a relevância da gestão de cargos nesta empresa está diretamente associada à necessidade de corrigir a má distribuição das funções, a qual sobrecarrega os colaboradores e os leva a desempenhar atividades além daquelas originalmente previstas. Essa inadequação compromete não apenas o bem-estar dos trabalhadores, mas também a eficiência organizacional, refletindo na produtividade e na qualidade dos serviços prestados.

Assim, a implementação de uma gestão de cargos mais estruturada e criteriosa torna-se fundamental para equilibrar as responsabilidades, fortalecer o clima organizacional e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

5 TREINAMENTO

O treinamento dentro de uma organização pode ser considerado como um processo estruturado e contínuo, voltado à aquisição, aprimoramento e atualização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficiente das funções atribuídas, Chiavenato (2014)002E

Esse processo busca alinhar as competências dos colaboradores às demandas e objetivos organizacionais, promovendo maior produtividade, qualidade em seus serviços e adaptabilidade frente as mudanças do ambiente de trabalho, além de contribuir para o desenvolvimento profissional e a satisfação de seus clientes, Marras (2009).

De acordo com Ferreira, (1989), apud Moura, (2022) “caracteriza o treinamento como um procedimento organizado e sistematizado, no qual os indivíduos absorvem conhecimentos e adquirem habilidades para melhor desempenharem suas funções ou atividades, no seu ambiente de trabalho.”

Chiavenato, 2010, apud MOURA (2022) enfatiza:

Cabe ressaltar que a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento é que o treinamento busca desenvolver as habilidades necessárias ao cargo atual do colaborador. O desenvolvimento, no entanto, também visa o crescimento pessoal e profissional, oferecendo oportunidades e estratégias para orientar a carreira e o crescimento dos colaboradores.

Segundo Moura (2022), “Porém, um fator que tem se tornado um grande desafio nas empresas é a motivação, que está relacionada à qualidade de desempenho e esforço dos colaboradores para atingir os resultados desejados.”

Muitos profissionais, especialmente aqueles com mais tempo de experiência na função, podem demonstrar insegurança ou desinteresse em adotar novas práticas, seja por receio de não se adaptar, convicção de já dominarem seu campo ou por falta de clareza quanto aos benefícios das mudanças. Essa resistência pode ser compreendida à luz dos “compromissos concorrentes”: mecanismos psicológicos inconscientes que levam o indivíduo a preservar sua zona de segurança, mesmo diante de oportunidades de melhoria conforme apontamento de Judson (1991).

Montana (1999) ressalta que, quanto mais se motiva um indivíduo, mais ele se esforçará e conseguirá atingir as metas e as necessidades desejadas da empresa. Sendo assim, quanto mais o colaborador for valorizado, mais a empresa cresce.

A ausência de capacitação adequada compromete a execução das tarefas, dificulta a integração entre os colaboradores e amplia falhas de comunicação, fatores que afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados. O treinamento, quando bem estruturado, possibilita o desenvolvimento das competências necessárias para cada função, reduz erros operacionais e aumenta a eficiência no atendimento ao cliente, Marras (2009).

Além disso, promove maior motivação e engajamento entre os trabalhadores, uma vez que estes passam a perceber investimento em seu crescimento profissional, Chiavenato (2014). Assim, o treinamento deve ser compreendido como ferramenta estratégica, capaz de alinhar a equipe aos objetivos organizacionais e de fortalecer o clima organizacional, contribuindo para minimizar a sobrecarga de funções e aprimorar os resultados da empresa.

6 HISTÓRIA DA EMPRESA

o Supermercado **Natale Tani** foi fundado em novembro de 2003 por José Carlos Tani e Cecília Tani, inicialmente como um pequeno mercadinho de 50m², atendido pelos próprios fundadores e seus filhos. Em 2005, diante do crescimento das vendas, o negócio foi transferido para um prédio maior da família, com 300m² de área de vendas, contando com três funcionários e apoio dos filhos. Nesta fase, recebeu o nome em homenagem a Natale Tani, filho do casal, falecido pouco antes.

Em 2008, passou por sua primeira grande ampliação, alcançando 600m² de área de vendas e incorporando novos setores, como padaria, açougue, hortifruti e loja de roupas. Já em 2010, expandiu novamente, adicionando 300m² para móveis e eletrodomésticos no piso superior e 450m² de depósito.

O ano de 2015 marcou uma transformação significativa: a área de vendas foi ampliada para 1.500m², com acréscimo de restaurante, estacionamento para 50 veículos, setor de eletrodomésticos e novos depósitos, totalizando 3.500m² de construção e uma equipe de 60 colaboradores. Nesse período, a empresa passou a atuar também no atacado, consolidando-se como **Natale Tani Flex Atacarejo**.

Em 2020, realizou uma renovação em sua identidade visual, acompanhada de melhorias estruturais internas, visando maior conforto e praticidade para os clientes.

No ano de 2024, foi inaugurado o **Natale Tani Center**, unidade que serve como objeto do presente estudo. Essa inauguração representa não apenas a expansão dos negócios da família, mas também oferece um contexto propício para a análise de práticas de gestão de pessoas, comunicação organizacional e distribuição de cargos, permitindo avaliar como essas estratégias impactam o desempenho dos colaboradores, a qualidade dos serviços prestados e o fortalecimento da marca no mercado local.

Esta empresa, está localizada no centro de Manduri – SP, IBGE (2022) o número de habitantes para o ano de 2022 é de 9.871. De acordo com SEBRAE (2024) no ano de 2022 foram registradas aproximadamente 2.145 pessoas economicamente ativas, seguindo as informações dos gráficos observamos as idades dos empregados.



Gráfico: Diversidade de emprego: empregados por sexo e faixa etária 2022 – Manduri. Fonte: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/manduri?redirect=true>

O supermercado Natale Tani Center, está localizado: Rua Rio de Janeiro, 67 – Centro – 18780-000. Seus dias de funcionamento são de segunda à sábado das 8h às 22h e aos domingos das 8h às 20h, seus funcionários possuem uma folga de dia de semana sendo apenas entre segunda à quinta e de acordo com SEBRAE (2024): seus respectivos concorrentes, outros mercados/ mercearias, são apenas nove.

Assim tendo como foco o estudo desta empresa para o desenvolvimento deste trabalho, foi aplicado um questionário ao empregador, proprietário do mercado, investigando possíveis dificuldades e pontos fortes observados. Ainda outro questionário foi feito junto aos empregados, com o objetivo de analisar suas opiniões, identificar possíveis insatisfações e compreender de forma mais ampla a percepção dos colaboradores em relação à gestão de cargos e a comunicação entre os demais.

7 DISCUSSÕES E RESULTADOS

O questionário aplicado ao proprietário do estabelecimento foco do estudo foi registrado a seguir:

1.A rotatividade dos funcionários (saídas, e contratações frequentes) é um desafio para a empresa?	SIM.
2.Os colaboradores estão entregando o que é esperado no trabalho?	SIM.
3.Há pessoas na equipe que demonstram pouco interesse ou motivação?	SIM.
4.Já percebeu queda na produtividade ou na qualidade do trabalho?	SIM.
5.A equipe costuma buscar soluções quando enfrenta dificuldades ou espera por ordens?	SIM.

6.Você acredita que os colaboradores têm flexibilidade para lidar com diferentes tipos de tarefa?	SIM.
7.Quando falta alguém, as tarefas conseguem ser assumidas por outra pessoa com facilidade?	SIM.
8.Tem pessoas que se destacam por aprender rápido e pegar funções diferentes com facilidade?	SIM.
9.Sua equipe costuma ser bem proativa no dia a dia?	SIM.
10.As tarefas do dia a dia de cada colaborador seguem um padrão ou variam bastante?	SIM.
11.Os colaboradores demonstram interesse em aprender e se desenvolver?	SIM.
12.Já percebeu desmotivação afetando o desempenho da equipe?	SIM.
13.Se um colaborador sair hoje, o que mais sentiria falta dele?	Cada colaborador se torna um elo como se fosse uma corrente, na ausência dele será necessária uma reestruturação na corrente.
14.Quais são as tarefas que você percebe que demandam mais atenção da equipe durante o dia?	Organização de suas tarefas no geral, para poder oferecer um serviço de qualidade para o cliente.
15.Como você costuma acompanhar se tudo está acontecendo conforme o esperado no mercado, desde atendimento até organização?	Adotando uma boa rotina, definindo metas claras para o desenvolvimento da equipa e da empresa, mantendo um comportamento exemplar, conseqüentemente chegando a uma resultada apropriado aos padrões da empresa.

Fonte: dados originais da pesquisa.

O questionário aplicado junto aos colaboradores foi:

1 Qual é o seu cargo? Balconista: 3 Operadora de caixa: 3 Repositor: 1 Açougueiro: 2
2 Qual sua idade? 17/20: 4 22/30: 2 35/45: 3
3 Tempo de trabalho no supermercado? Desde a inauguração: 4 6 meses a 1 ano: 4 Menos de 6 meses: 1
4 Como você avalia a limpeza e organização do ambiente de trabalho? Excelente: 4 Boa: 4 Regular: 1
5 Você teve treinamento adequado para lidar com situações difíceis com clientes? Sim: 6 Não: 3
6 Existe algum benefício ou recurso que você gostaria que fosse melhorado ou implementado? Sim: 3 (folga aos domingos e aumento para funcionários com mais tempo na empresa). Não: 6
7 Você se sente sobrecarregado sobre sua função? Sim: 5 Não: 4

8 Você exerce mais de uma função dentro do supermercado? Sim: 6 Não: 3
9 Seu salário é adequado para a função que exerce? Sim: 5 Não: 4
10 O mercado fornece todas as condições necessárias para seu bom desempenho? Sim: 8 Não: 1
11 Como consideram o ambiente de trabalho? Amistoso: 4 Neutro: 5

Fonte: dados originais da pesquisa.

Assim, a partir da aplicação dos questionários junto ao empregador e aos empregados do Supermercado Natale Tani Center, foi possível identificar pontos relevantes para compreender a realidade organizacional, relacionando-os com os conceitos teóricos de gestão de cargos, motivação e comunicação. Observou-se que, embora o empregador reconheça a proatividade, flexibilidade e disposição dos colaboradores para assumir múltiplas tarefas, existem desafios como rotatividade, desmotivação e queda de produtividade. Segundo Chiavenato (2014), “a avaliação dos cargos é o processo através do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos.” A ausência de uma gestão de cargos estruturada contribui para sobrecarga e insatisfação.

Quanto aos empregados, a maioria exerce mais de uma função, o que evidencia acúmulo de tarefas, gerando sobrecarga que pode impactar a qualidade do serviço. Taylor (1911) destaca que “o principal objetivo da administração científica é aumentar a eficiência do trabalho, por meio da padronização e da especialização das tarefas,” reforçando a necessidade de uma distribuição equilibrada das atividades. Além disso, embora muitos relatem ter recebido treinamento, parte

significativa afirma que ele não foi adequado. Conforme Chiavenato (2010), “treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos, para que sejam mais produtivos e contribuam melhor para os objetivos organizacionais.”

Em relação à motivação, empregados apontam a necessidade de benefícios como folgas aos domingos, o que podemos apontar não ser esta apenas uma reivindicação por vontade, mas conforme o Art. 386 da CLT, de folgar em um domingo a cada 15 dias aos serviços que exigem trabalho aos domingos, isso é uma obrigação legal da empresa junto aos colaboradores.

Reajustes salariais por tempo de serviço também foram citados, os quais apesar de não serem obrigatórios podem ser fatores motivacionais e de minimização de rotatividade. Embora a remuneração não seja o único fator motivacional, é essencial para satisfação básica.

Robbins (2012) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma meta.” A valorização e o reconhecimento adequados são fundamentais para manter o engajamento, já que, segundo Robbins (2012), “as pessoas tendem a se engajar mais quando percebem que seus esforços são reconhecidos e recompensados de maneira justa.”

Sobre o clima organizacional, a maioria classifica-o como “neutro”, indicando que faltam estratégias para fortalecer a integração e o senso de pertencimento. A comunicação interna, conforme Chiavenato (2014), “é o processo que assegura a troca de informações entre os membros da organização, facilitando a coordenação e o alinhamento dos objetivos organizacionais,” e sua deficiência pode prejudicar o funcionamento e o desempenho da equipe.

Dessa forma, o supermercado enfrenta desafios em sua estrutura organizacional, capacitação, motivação e comunicação, apesar do comprometimento dos colaboradores. Recomenda-se implementar um plano de cargos e salários estruturado, conforme Chiavenato (2014), além de investir em capacitação contínua e políticas motivacionais que reconheçam e valorizem o desempenho. Como ressalta Robbins (2012), “um ambiente de trabalho motivador é

aquele onde os funcionários se sentem valorizados, ouvidos e engajados com os propósitos da organização,” o que deve ser um objetivo para melhorar o desempenho e satisfação da equipe.

Evidenciou-se que há uma má comunicação entre os funcionários e o empregador, a qual compromete diretamente a integração das atividades e a eficiência dos processos organizacionais. Quando não há clareza na transmissão das informações, surgem ruídos que geram interpretações equivocadas, dificultam a execução das tarefas e prejudicam o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, segundo Chiavenato (2014).

A comunicação nas organizações é fundamental para o bom funcionamento dos processos internos e para o relacionamento entre os colaboradores. Quando as informações não são claras ou não estão alinhadas, surgem falhas que podem afetar a produtividade e o contato com os clientes. Segundo Bahia (2008): “[...] a comunicação eficaz deve ser vista como um instrumento estratégico, capaz de integrar os diversos setores da organização e garantir a coerência entre discurso e prática”. Por isso, a falha de comunicação observada no mercado em estudo demonstra a necessidade de investir em práticas comunicacionais mais organizadas, que promovam o alinhamento dos objetivos e melhorem os resultados.

Dessa forma, Duarte (2020) define comunicação nas organizações de modo que “um processo de comunicação se constitui quando pessoas, grupos, organizações e atores sociais interagem, constroem e trocam significados, informações e influências de algum tipo.”

Com base nessa perspectiva, torna-se evidente que a comunicação organizacional deve ser tratada como um fenômeno relacional, capaz de influenciar tanto o comportamento individual quanto o coletivo. Ao reconhecer a importância da construção de significados, a empresa passa a compreender que o êxito comunicacional não depende apenas de canais formais ou de estratégias de divulgação, mas da capacidade de estabelecer um diálogo transparente, participativo e contínuo com seus colaboradores.

Com isso, Kunsch (2006) demonstra a importância da comunicação como:

[...] tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas.

Do mesmo modo Kunsch (2006), há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações numa perspectiva muito mais interpretativa do que meramente instrumental e a partir de uma visão de mundo que valorize a interação humana. Isso significa compreender que a comunicação não se limita à transmissão linear de informações, mas envolve interpretação, negociação de sentidos, construção de significados e reconhecimento das experiências individuais e coletivas dentro do ambiente de trabalho.

Diante do exposto, percebe-se que a comunicação nas organizações ultrapassa a dimensão técnica de transmissão de mensagens e se configura como um processo estratégico e interpretativo, capaz de integrar setores, alinhar objetivos e fortalecer as relações de trabalho. Quando tratada de forma clara, participativa e contínua, contribui para o engajamento dos colaboradores, a melhoria da produtividade e o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais saudável. Por outro lado, quando negligenciada, abre espaço para falhas que comprometem não apenas os processos internos, mas também a imagem da organização perante seus clientes e a sociedade. Assim, investir em práticas comunicacionais eficazes torna-se fundamental para garantir a sustentabilidade e a competitividade no cenário atual.

CONCLUSÃO

Dessa forma, com todas as situações observadas pode-se sugerir uma intervenção baseada na adoção de um planejamento estratégico eficaz em estratégias de gestão de pessoas, voltado para solucionar falhas organizacionais, estruturar funções e cargos, fortalecer a comunicação interna e aprimorar a gestão de desempenho no contexto de um mercado. O objetivo é promover eficiência operacional, reduzir desperdícios, aumentar a satisfação dos colaboradores e garantir o desenvolvimento sustentável da organização.

De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento estratégico é uma representação mental da estratégia existente na mente do líder e serve como guia para as atividades organizacionais. Organizações que o adotam tendem a identificar problemas e transformá-los em oportunidades (CHIAVENATO, 2014). Considerando o contexto estudado, caracterizado por desvios de função e estrutura de recursos humanos desorganizada (MAXIMIANO, 2016), sugere-se uma abordagem estratégica composta por ações específicas, que incluem a implementação de um programa contínuo de treinamentos, aprimoramento da comunicação interna, estruturação de cargos e salários e monitoramento constante do desempenho organizacional.

Um programa contínuo de treinamentos pode capacitar colaboradores e reduzir falhas operacionais. Entre as ações propostas estão treinamentos iniciais de integração para novos colaboradores, capacitações técnicas trimestrais em operação de caixa, organização de estoque, manipulação de perecíveis e controle de validade, treinamentos semestrais em atendimento ao cliente, workshops mensais sobre boas práticas e prevenção de perdas, além de um programa de mentoria interna. Tais medidas seguem a recomendação de Chiavenato (2014) sobre a importância da capacitação para o desempenho organizacional.

Ferramentas de comunicação interna também podem contribuir para maior alinhamento e eficiência. Conforme Robbins e Judge (2013), a comunicação interna eficaz fortalece a organização. Recomenda-se criar um grupo corporativo em aplicativo interno, instalar murais com comunicados e metas, realizar reuniões quinzenais breves, manter um quadro de metas visível e implementar uma caixa de sugestões. Essas ações podem reduzir retrabalho, melhorar o fluxo de informação e aumentar o engajamento da equipe.

A estruturação clara de cargos e salários também é essencial. Maximiano (2016) ressalta que uma estrutura definida fortalece a organização. Nesse sentido, sugere-se desenvolver um organograma formal, definir faixas salariais e benefícios claros e estabelecer critérios objetivos para promoções e bônus por produtividade, promovendo transparência e equidade.

Por fim, recomenda-se instituir um processo contínuo de monitoramento e avaliação de desempenho, com indicadores-chave (KPIs) de gestão de pessoas. A

revisão periódica desses indicadores e ajustes estratégicos conforme os resultados podem contribuir para melhorias consistentes na performance organizacional.

Assim, o planejamento estratégico sugerido apresentaria potencial para solucionar falhas internas, estruturar funções, fortalecer a comunicação e otimizar a gestão de desempenho. Espera-se que a adoção dessas medidas resulte em maior eficiência operacional, redução de conflitos, engajamento da equipe e satisfação do cliente, promovendo um desenvolvimento organizacional sustentável.

REFERENCIAS

BAHIA, Juarez. Introdução à comunicação empresarial. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2008.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

Câmara Municipal de Manduri - SP: história do município. Disponível em: <https://www.camaramanduri.sp.gov.br/?pag=T1RjPU9EZz1PVFU9T0dVPU9HST1PV EE9T0dFPU9HRT0=&idmenu=7>. Acesso em 03 set. 2025.

CARDOSO, Arthur George Souza; PADILHA, Camilo Valério Oliveira. Recrutamento e seleção de pessoas. 2018. Trabalho acadêmico – Universidade Mauricio de Nassau – UNINASSAU. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29181826/academico_7313_190226_162305.pdf. Acesso em: 29 jul. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUARTE, Jorge. Estratégia em comunicação. – 2. ed. – Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas. 04, nº 1, p. 46-56, JAN-JUN, 2013. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos” (ISSN: 0486-6266). Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf. Acesso em: 20 mai. 2025.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnica-s-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2025.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/manduri.html>. Acesso em 27 ago. 2025.

KUNSCH, M. M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

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

LAMOUNIER, Daniel Ferreira. Implementação da administração salarial na gestão de RH - 2010. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9B3GAJ/2/implementa__o_da_administra__o_salarial.pdf. Acesso em 03 set. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MOURA, Maria Lúcia de. Treinamento e motivação de pessoal nas empresas: um diferencial para atingir resultados positivos. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 12, Vol. 03, pp. 32-41. dezembro de 2022. ISSN: 2448-0959, disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/resultados-positivos>. Acesso em: 29 jul. 2025.

OLIVEIRA, Andriele Aparecida de; GONÇALVES, José Correia. A importância da administração de cargos e salários. 2019. Disponível em: https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/876d4-oliveira,-andriele-a-parecida.-a-importancia-da-administracao-de-cargos-e-salarios,-2019_2.pdf. Acesso em: 03 set. 2025.

PARMENTER, David. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROSA, Lyvia Gomes. BAGINSKI, Loise. Recrutamento e seleção: A importância da organização de gestão de pessoas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 03, Vol. 06, pp. 120-141. Março de 2021. ISSN: 2448-0959, disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/recrutamento-e-selecao>. Acesso em 29 jul. 2025.

SEBRAE 2024. Manduri: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação. Disponível em:

<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/manduri?redirect=true>. Acesso em: 20 mai. 2025.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1911.

VASCONCELOS, Waliane Lílian Tavares de. ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS. 2015. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1440/1/WLTV171016.pdf>.

Acesso em: 03 set. 2025.