



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC**

**PAULA RODRIGUES DE SOUZA**

**OS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE DE  
SUPERMERCADO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB: UM ESTUDO DE  
CASO**

**CAMPINA GRANDE, 2013.**

**PAULA RODRIGUES DE SOUZA**

**OS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE DE  
SUPERMERCADO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB: UM ESTUDO DE  
CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba.

**Orientador (a): Waleska Silveira Lira**

**CAMPINA GRANDE- PB  
DEZEMBRO DE 2013.**

S719i Souza, Paula Rodrigues de

Os impactos da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercado na cidade de Campina Grande - PB: um estudo de caso [manuscrito] / Paula Rodrigues de Souza. - 2013.

45 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

"Orientação: Prfa. Dra. Waleska Silveira Lira, Departamento de Administração".

1. Rotatividade de pessoal. 2. Gestão de pessoas. 3. Motivação. 4. Supermercado I. Título.

21. ed. CDD 658.3

**PAULA RODRIGUES DE SOUZA**

**OS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE DE  
SUPERMERCADO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB: UM ESTUDO DE  
CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
pela Banca Examinadora para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba.

**Aprovada em 18 de Fevereiro de 2014.**

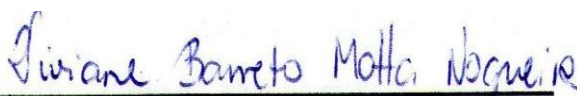
**BANCA EXAMINADORA**



**Profa. Dra. Waleska Silveira Lira / UEPB  
(Orientadora)**



**Prof. Me. Allan Carlos Alves / UEPB  
(Examinador)**



**Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira / UEPB  
(Examinadora)**

*Dedico este trabalho aos meus pais, Doralice e José de Souza, pelo apoio e compreensão. Aos meus irmãos, e o meu companheiro Luciano, que com o seu amor sempre me fortaleceu para seguir em frente. A minha vitória também é de vocês.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia.*

*Ao meu falecido pai, que foi tão importante na formação dos meus valores. Também sou grata pelo amor incondicional e por ter feito o possível e o impossível para me oferecer a oportunidade de estudar em Campina Grande - PB, longe da família, acreditando e respeitando minhas decisões e nunca deixando que as dificuldades acabassem com os meus sonhos.*

*A minha mãe, Doralice, a quem tanto amo e admiro, pelo imenso amor e paciência, por ter sentido junto comigo todas as angústias e estar presente nos momentos mais difíceis da minha vida, acreditando que eu sempre seria capaz, fazendo de tudo para me oferecer uma oportunidade de ter um futuro melhor, serei imensamente grata.*

*A todos os meus irmãos, que permaneceram sempre ao meu lado, nos bons e maus momentos.*

*Ao meu companheiro e futuro esposo Luciano, pela paciência, dedicação, amor e por estar ao meu lado me incentivando nos momentos difíceis, compreendendo a importância dessa conquista e aceitando a minha ausência quando necessário.*

*À minha orientadora, professora Waleska Silveira, nesta difícil tarefa de me orientar nos primeiros e essenciais passos da minha formação.*

*A minha família que esteve presente sempre que eu precisei.*

*Aos demais professores do Curso de Administração, que nos acompanharam durante essa jornada.*

*A minha amiga e ex-colega de trabalho Aíssa, que sempre esteve presente me aconselhando e apoiando nas minhas decisões.*

*A todos os meus amigos pelos bons momentos vividos durante o curso, principalmente Maria Helena, pela paciência e companheirismo.*

*A todos que estiveram presentes em minha trajetória acadêmica, que direta ou indiretamente, forneceram auxílio e colaboração para a realização deste trabalho.*

*“O correr da vida embrulha tudo. À vida é assim, esquenta e esfria, aperta e depois afrouxa, aquieta e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem. O que Deus quer é ver a gente aprendendo a ser capaz de ficar alegre e amar, no meio da alegria. E ainda mais no meio da tristeza. Todo o caminho da gente é resvaloso, mas cair não prejudica demais, a gente levanta, a gente sobe, a gente volta”.*

*(João Guimarães Rosa em “Grande Sertão Veredas”).*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 GESTÃO DE PESSOAS:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL:</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1 ALGUNS FATORES INFLUENCIADORES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL:</b> .....	<b>14</b>
<b>2.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL:</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.3 MOTIVAÇÃO:</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:</b> .....	<b>17</b>
<b>3. ROTATIVIDADE NO SETOR SUPERMERCADISTA</b> .....	<b>18</b>
<b>4. METODOLOGIA:</b> .....	<b>19</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO:</b> .....	<b>20</b>
5.1 SEXO: .....	20
5.2 FAIXA ETÁRIA:.....	21
5.3 NÍVEL DE ESCOLARIDADE:.....	21
5.4 CATEGORIA FUNCIONAL:.....	22
5.5 TEMPO DE EMPRESA: .....	23
5.6 SETOR DE TRABALHO: .....	24
5.7 REMUNERAÇÃO TOTAL DOS COLABORADORES:.....	24
5.8 DIMENSÃO ROTATIVIDADE DE PESSOAL: .....	25
5.9 DIMENSÃO CLIMA ORGANIZACIONAL: .....	27
5.10 DIMENSÃO MOTIVAÇÃO:.....	30
5.11 DIMENSÃO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:.....	32
5.12 DIMENSÃO FINANCEIRA:.....	35
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXO I</b> .....	<b>41</b>



# **OS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE DE SUPERMERCADO NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB: UM ESTUDO DE CASO**

**SOUZA, Paula Rodrigues de.**

## **RESUMO**

É devido as constantes mudanças no mercado de trabalho e também da realidade das pessoas que as organizações estão inovando os seus processos operacionais em busca de sucesso e melhoria na gestão de pessoas. A rotatividade de pessoal é um tema bastante discutido, e vem ganhando uma atenção maior das organizações nos últimos anos, devido afeta a produtividade e motivação do trabalhador. Portanto, este trabalho tem o objetivo de identificar os impactos da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercado na cidade de Campina Grande – PB, onde se observou como os colaboradores veem a empresa, quais fatores podem contribuir para acelerar o processo de demissão, quais as perspectivas que eles têm com relação ao crescimento profissional e se estão satisfeitos com as políticas da empresa. O tipo de estudo realizado foi à pesquisa quantitativa, onde as fontes de dados foram concentradas nas empresas do Grupo, que atuam no segmento de supermercado, e os dados da pesquisa foram coletados com os funcionários do setor administrativo e operacional. Quanto aos procedimentos, utilizou-se pesquisa através de um questionário com 43 (quarenta e três) perguntas fechadas, de modo a identificar como tudo isso é visto e sentido pelos colaboradores, também foi necessário para desenvolver o trabalho uma revisão bibliográfica sobre o assunto. Através da pesquisa constatou-se que os impactos da rotatividade não são apenas financeiros, que pode trazer consequências para o desenvolvimento organizacional, e que aumenta constantemente devido uma deficiência na forma de gerir pessoas, na liderança e nos processos motivacionais da empresa. Dessa forma, conclui-se que são necessárias políticas mais efetivas de Recursos Humanos quanto aos benefícios e valorização do colaborador para que desempenhem seu trabalho com satisfação e contribuam para o crescimento da empresa.

**Palavras-Chave:** Rotatividade de Pessoal, Gestão de Pessoas, Motivação, Supermercado.

## **ABSTRACT**

It is due to the constant changes in the labor market and the reality of people's organizations are innovating their business processes in search of success and improvement in people management. Staff turnover is a much discussed topic, and has been gaining increased attention of organizations in recent years due affects productivity and employee motivation. Therefore , this study aims to identify the impact of staff turnover on a network of supermarket in the city of Campina Grande - PB , where we observed how employees see the company , what factors may contribute to accelerate the process of dismissal , which

prospects they have with respect to professional growth and are satisfied with the company's policies . The type of study was the quantitative research, where the data sources were concentrated in Group companies, which operate in the supermarket segment, and the survey data were collected by the staff of the administrative and operational sector. As for the procedures, we used survey through a questionnaire with 43 (forty three) closed questions to identify how all this and seen and felt by the employees, it was also necessary to develop a literature review on the subject. Through research it was found that the impacts of turnover are not just financial, it can have consequences for organizational development, and constantly increasing due to a deficiency in how to manage people, leadership and motivational processes in the company. Thus, they are more effective HR policies needed about the benefits and value of the employee to perform his work with satisfaction and contribute to company growth is concluded.

**Keywords:** Turnover of Personnel, People Management, Motivation, Supermarket.

## 1. INTRODUÇÃO

Em busca de eficiência e competitividade, o setor supermercadista brasileiro cada vez mais aperfeiçoa os processos da sua loja e agrega novas tecnologias em sua rotina operacional e administrativa. No entanto, surge a necessidade das organizações estabelecerem relacionamentos a longo prazo com seus colaboradores, como implantar ações para minimizar os impactos da rotatividade de pessoal, visto que cada indivíduo pode estar almejando uma necessidade específica.

A respeito da rotatividade de pessoal, Pomi (2007) vê como sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional e que ela impacta na motivação e no comprometimento das pessoas que ficam até mesmo na imagem da organização no mercado.

Tecnicamente a rotatividade de pessoal ou (turnover) está relacionada com a saída de colaboradores das organizações, e as razões para o desligamento podem ser diversas. Os indivíduos trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos e percepções, e quando não estão satisfeitos com a política da empresa, desmotivados e com falta de oportunidade de crescimento profissional podem solicitar demissão. Assim como, a empresa também busca profissionais qualificados para compor o quadro de colaboradores, devido à inovação nos processos organizacionais.

Silva (2002) aponta para a importância de analisar a natureza da rotatividade de pessoal, e classifica como funcional – quando é de interesse da organização que o funcionário seja desligado, e disfuncional – quando a saída do funcionário não é desejada pela organização, e sim por ele próprio.

Já Maximiano (2004) enfatiza que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas. Uma empresa que tem um grande número de funcionários em seu quadro passa por dificuldades de relacionamento, pois cada funcionário é único, cada um com suas necessidades e problemas, no entanto, todos devem ser tratados da mesma forma.

Neste sentido, desponta à importância da gestão de pessoas como ferramenta essencial para a sobrevivência das organizações, em um mercado cada vez mais competitivo, onde se percebe inúmeras mudanças nas características dos profissionais, uma das principais é a busca pela qualidade de vida, salários atrativos, benefícios e oportunidade de crescimento, entre outros, fatores estes que fazem crescer a rotatividade. Por outro lado, às organizações precisam entender que algo não está indo bem e precisa ser mudado, pois a rotatividade de pessoal além de ser um processo oneroso, tem gerado um transtorno com a mão-de-obra e pode abalar a produtividade.

O DIEESE<sup>1</sup> em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego constatou através de pesquisas que as elevadas taxas de rotatividade são um sério problema, que afeta o funcionamento do mercado de trabalho. De acordo com o estudo realizado, na década passada, a rotatividade apresentou elevadas taxas para o mercado de trabalho: 45,1%, em 2001; 43,6%, em 2004; 46,8, em 2007; 52,5%, em 2008, e 49,4%, em 2009. Considerando os últimos resultados (RAIS<sup>2</sup>), a taxa de 2010 atingiu o patamar de 53,8%. Os resultados

---

<sup>1</sup> DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos).

<sup>2</sup> RAIS (Relação Anual de Informações Sociais).

revelam significativa rotação anual dos postos de trabalho, medida em relação ao estoque médio de cada exercício da RAIS.

Com relação ao estudo da rotatividade nos subsetores de atividades do setor do comércio que ocupa a terceira posição no ranking da taxa de rotatividade do mercado formal de trabalho, destaca-se o comércio atacadista e varejista. A taxa do comércio varejista é um pouco superior à do atacadista, em todos os anos analisados. No varejista, foi de 54,8%, em 2001, e de 58,5%, em 2009, enquanto, no atacadista ficou em 51,1% e depois em 53,4% nesses anos.

Este trabalho tem como base autores como: Kotler (2004), Silva (2002), Maximiano (2004), Pomi (2007), Chiavenato (2009), entre outros que apresentaram subsídios teóricos para uma melhor e mais ampla compreensão do tema.

A relevância do setor supermercadista nesses 60 (sessenta anos) tem ganhado grande proporção na economia, pois estão espalhados por todo o território brasileiro, em todos os Estados e na maioria dos municípios, incorporando rapidamente as novidades que surgem pelo mundo.

Kotler (1994) define supermercado como grandes organizações que, além de operarem com baixo custo, margem pequena, volume elevado e autosserviço, se destinam a atender as necessidades totais dos consumidores, relativas especificamente a alimentos, higiene pessoal e limpeza.

Assim, o presente artigo tem por **objetivo identificar os impactos da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercado na cidade de Campina Grande – PB**. Para isso, será realizado um estudo de caso por meio de pesquisa descritiva exploratória com alguns colaboradores das diversas áreas da empresa, com o intuito de coletar informações que identifiquem as possíveis causas da rotatividade de pessoal em um curto período de tempo.

O presente artigo está dividido em cinco partes. A primeira compreende a apresentação do tema, com breve descrição sobre a rotatividade de pessoal no setor supermercadista, estudos já realizados sobre o tema e o problema de pesquisa. A segunda apresenta o referencial teórico, onde foram abordados temas como, a gestão de pessoas, rotatividade de pessoal, alguns fatores influenciadores da rotatividade de pessoal e a rotatividade no setor supermercadista. Na parte três são descritos os processos metodológicos de investigação. Em seguida a quarta etapa que trata da análise dos resultados, e por fim a parte cinco que descreve as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de Pessoas:**

A gestão de pessoas é uma ferramenta utilizada para controlar o capital humano nas organizações, fazendo com que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados.

Segundo Chiavenato (2005), a gestão de pessoas é uma área que procura ajudar o administrador a desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, pois ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através de pessoas que formam uma equipe. Sendo

assim, é por meio da sua equipe que o administrador executa as tarefas e alcança as metas e objetivos.

Além disso, as pessoas passam maior parte do seu tempo nas organizações, por isso é necessário que os mesmos trabalhem juntos para alcançar os objetivos com mais precisão, pois são os recursos humanos essenciais para que haja uma administração estratégica de gestão. As organizações não funcionam por si mesmas, elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas, e delas dependem o sucesso e sua continuidade.

Para entender todo o conjunto de informações que compõem a gestão de pessoas Dutra (2009) coloca o seguinte:

Para atuarmos sobre a gestão de pessoas, necessitamos permanentemente compreendê-las. Para compreendê-las em toda a sua extensão e profundidade, utilizamos uma lente. O modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos. (DUTRA, 2009, p.41).

A gestão de pessoas auxilia as organizações no controle dos seus recursos humanos, além de atender cada necessidade que venham a surgir no ambiente organizacional, seja para contratar bem, remunerar, reter talentos, motivá-los e mantê-los comprometidos com os valores da empresa. As organizações ao longo dos tempos passam por processos de mudanças, a fim de buscar formas de manter os colaboradores comprometidos, motivados e atender as expectativas e necessidades da empresa e dos indivíduos, por isso o novo cenário da gestão de pessoas simboliza mais do que tudo a importância do fator humano.

Para Lacombe (2005, p.14) é preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes.

As organizações precisam criar estratégias dentro dessa nova área de gestão, pois as pessoas buscam dentro das empresas o que as outras não oferecem, então é necessário um olhar mais abrangente sobre temas como comunicação, liderança, motivação, cultura, clima, qualidade de vida, ambiente de trabalho, criatividade, inovação, remuneração e benefícios.

No desenvolvimento da gestão de pessoas uma das preocupações dessa área é entender as principais causas que levam os colaboradores a saírem da empresa e também porque a empresa demite. Como a abordagem da Gestão de Pessoal faz parte do desenvolvimento coletivo da organização, um fator que interfere nesse processo e a rotatividade de pessoal, como será abordado no item a seguir.

## **2.2 Rotatividade de Pessoal:**

A rotatividade de pessoal tem despertado a atenção dos gestores das organizações, esteja em padrões elevados, normais ou baixos. A necessidade de entender as causas da rotatividade

acaba por se tornar um fator de competitividade, pois significa a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e custos financeiros.

De acordo com Chiavenato (2009, p.139):

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização.

O fluxo de pessoal em uma organização pode ser prejudicial a partir do momento em que se torna muito frequente, pois quando se trata de reposição de recursos humanos, os custos investidos em treinamento pelo empregador acabam por não ter o resultado esperado, devido a constante troca de trabalhadores.

Quando a rotatividade é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano devido à variação ciclo econômico, mudanças tecnológicas, inadequação dos trabalhadores ou outros fatores, possibilita a organização um maior controle sobre os seus recursos humanos.

No entanto considera-se que em algumas empresas um alto índice de rotatividade pode ser saudável para a manutenção da mesma, ao contrário de outras que podem fugir do controle da organização quando as perdas dos recursos humanos estão relacionadas aos pedidos de demissão por iniciativa do próprio profissional, e estão diretamente relacionadas a algum descontentamento por parte do trabalhador como: insatisfação com a política salarial da empresa; política de benefícios insuficiente; as condições de trabalho; a cultura da empresa; falta de motivação; falta de reconhecimento e oportunidade de crescimento, aprendizagem e carreira. Nesse sentido é essencial localizar os motivos que provocam a saída dos trabalhadores, a fim que a organização possa atuar de forma a reter esses talentos.

Segundo Marras (2011, p.50) “a rotatividade é expressa por um número índice que recebe que o nome de índice de rotatividade”.

Corroborando com Marras, Chiavenato (2009, p.140) concorda sobre a maneira de quantificar a rotatividade de pessoal, afirmando que:

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências ou ainda com caráter preditivo.

Ao se falar de rotatividade de pessoal há a necessidade de compreensão de como esta se dá nas empresas, ou em outras palavras, como é calculado o índice de rotatividade, as fórmulas, concepções e as formas de lidar e trabalhar como os dados obtidos.

Para que a organização possa medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito de planejamento (Chiavenato, 2009, p.141) utiliza a seguinte equação:

$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\mathbf{A} + \mathbf{D}}{2} \times \frac{100}{\mathbf{EM}}$	<p><b>A</b> = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);</p> <p><b>D</b> = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado saídas;</p> <p><b>EM</b> = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.</p>
---	--

**Figura 1** – Fórmula de cálculo –Índice de Rotatividade

**Fonte:** Chiavenato (2009, p.141)

Já para Marras (2011, p.51) propõe a seguinte fórmula para medir o índice de rotatividade de pessoal:

$\mathbf{Ir} = \frac{\mathbf{nd}}{\frac{\mathbf{Eip} + \mathbf{Efp}}{2}} \times 100$	<p>Onde:</p> <p><b>ND</b> = número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos);</p> <p><b>EIP</b> = número de efetivos no início do período;</p> <p><b>EFP</b> = número de efetivos no fim do período;</p> <p><b>IR</b> = índice de rotatividade.</p>
--	--

**Figura 2** – Fórmula de cálculo –Índice de Rotatividade

**Fonte:** Marras (2011, p.51)

Na figura 1 esse índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de funcionários que circulam na organização em relação ao número médio de funcionários, isto significa que a empresa tem uma visão geral da organização em relação ao efetivo da força de trabalho naquele período e mostra que serão necessárias novas admissões para substituir os desligamentos. Quanto à figura 2 a fórmula é mais completa, pois permite a empresa medir uma parte da organização, somente parte dessa área, seção, um departamento ou setor, assim como medir o índice geral que são todas as áreas do organograma da empresa.

Quanto às questões da rotatividade de pessoas, outros fatores necessariamente envolvem a empresa e o ambiente organizacional, e podem facilitar ou atenuar esse índice, entre eles: clima organizacional, a motivação, processos de recrutamento e seleção, entre outros.

## **2.2.1 ALGUNS FATORES INFLUENCIADORES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL:**

### **2.2.2 Clima Organizacional:**

O clima Organizacional pode influenciar na rotatividade de pessoal, seja por uma característica da organização ou como o clima está diretamente relacionado à maneira como o colaborador percebe a cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação no ambiente organizacional.

Segundo Alckmin (apud TEIXEIRA, 2002, p.574):

O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante de valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.

O comportamento dos colaboradores está diretamente ligado à forma de percepção em relação aos valores da empresa, o ambiente de trabalho e a maneira como o clima organizacional influencia os seus valores, seja para servir de estímulo ou insatisfação.

Na Visão de Chiavenato (2004, p.422) o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos.

A abordagem do clima organizacional envolve todo o ambiente e representa uma influência no processo motivacional dos colaboradores. Quando o clima é favorável, as pessoas são mais interessadas, mantêm uma boa relação com os colegas de trabalho e a empresa, pois o contrário leva a uma situação desfavorável e compromete o relacionamento entre os colaboradores, o ambiente interno e externo.

Para Maximiano (2000, p.107), o clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Sob outro ângulo Coda (1998, p.1) destaca que o clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam.

Já para Lacombe (2005, p.236) se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertencença”. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou às vezes, nem isso, agindo com



descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo.

Dessa forma, o clima organizacional está relacionado ao sentimento do colaborador pela empresa, como ele vê, respeita e sente as suas ações. Outros aspectos importantes estão relacionados à política de Recursos Humanos, as formas de gestão, a valorização do colaborador, a cultura organizacional e a motivação. Na visão de Marras (2011, p.281) o que essas organizações ainda não entenderam é exatamente o fato de que a empresa não está “motivando” seu empregado; talvez o máximo que esteja conseguindo com suas ações seja satisfazer certas necessidades básicas dos seus trabalhadores, que é algo bem diferente. Satisfazer, portanto, é fundamentalmente diferente de motivar. O trabalhador pode estar satisfeito, mas não necessariamente motivado. Como será abordado no tópico a seguir.

### **2.2.3 Motivação:**

A palavra motivação deriva do latim motivos, que significa mover. Em sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. É difícil definir o conceito de motivação, pois sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano e irá impulsionar o indivíduo a agir de determinada forma.

Para Robins (2005, p.178) “Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho”.

Segundo Maximiano (2009, p.232) no campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande importância na administração das organizações.

O autor afirma que a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação do ambiente;

- a) Motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.
- b) Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertem sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. São motivos externos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões

estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes de situação de trabalho.

A motivação tem sido um tema bastante questionado, principalmente porque afeta tanto a produtividade como a qualidade de vida do trabalhador. E as empresas estão reorganizando os seus processos internos para buscar soluções e alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos organizacionais, a fim de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas. Diversos fatores estão ligados a este processo motivacional, como a liderança, cultura, clima organizacional e os processos de recrutamento e seleção que representam uma das formas pela quais os colaboradores têm a perspectiva de crescimento profissional na empresa.

#### **2.2.4 Recrutamento e Seleção:**

As pessoas e as organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias.

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para Chiavenato (2002), recrutamento e seleção é o processo de atração e escolha de candidatos qualificados para ocupar cargos dentro de uma organização.

O recrutamento tem como base as necessidades presentes e futuras da organização e tem como função suprir a seleção de pessoal com opções de candidatos e com boas qualificações.

Os processos de recrutamento segundo o autor pode ser feito de duas formas:

- a) **Recrutamento Interno:** ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga através do remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).
- b) **Recrutamento Externo:** funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais e potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações.

Já a seleção de pessoal faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento, e tem a função de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.

Na visão de Lacombe (2005, p.79) a seleção deve considerar a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato, pois ele deve ter condições de se adaptar a essa cultura. Candidatos muito bons, mas que têm poucas perspectivas de adaptação à empresa, não costumam ficar muito tempo no emprego, gerando custos e perdas de tempo. Além disso, é preciso considerar não só a qualificação, mas também a personalidade do candidato, especialmente para as vagas em posições que requerem contato com os clientes.

Para Marras (2011, p.65) todo o processo de seleção baseia-se na análise de dois campos:

- a) **Exigência do Cargo:** são as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.
- b) **Características do Candidato:** é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridos por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e de seus pontos fortes. Não é fácil avaliar com precisão todos esses fatores (Lacombe, 2005, p.79).

Os resultados de um processo de seleção proporcionaram maior permanência e estabilidade do pessoal e redução da rotatividade (turnover), além de permitir rapidez na integração e ajustamento do novo empregado com seu cargo e a cultura da organização.

O processo de recrutar e selecionar pessoas exige da área de Recursos Humanos atraírem o candidato certo e selecionar o que tenha mais probabilidade de se ajustar aos moldes da empresa. Além disso, existe uma demanda muito grande por mão-de-obra no setor supermercadista, devido ao crescimento desse setor nos últimos anos, e torna-se um desafio reduzir a rotatividade, uma vez que geram custos de reposição, queda de produtividade, insatisfação e pode prejudica o quadro de pessoal e nível de serviço.

### **3. ROTATIVIDADE NO SETOR SUPERMERCADISTA:**

Segundo Rojo (1998) as lojas de autosserviço são caracterizadas por comercializarem alimentos, exporem a maioria dos produtos de maneira acessível permitindo aos fregueses se auto servirem, disponibilizarem aos clientes carrinhos e cestas e, principalmente por possuírem o check-out, isto é, um balcão com uma caixa registradora, ou qualquer outro equipamento, que permita a soma e conferência das compras.

Já Silveira e Lepsch (1997, p.6) definem o supermercado como “um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de autosserviço”.

No Brasil o setor supermercadista é representado pela Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS que congrega 27 associações estaduais.

O padrão de crescimento do setor supermercadista brasileiro tem acompanhado as tendências da globalização econômica e nos últimos anos vem se destacando como um dos agentes econômicos que mais tem contribuído para o crescimento do país. De acordo com Honda (2012), o faturamento do setor supermercadista em 2011 foi de R\$ 224,3 bilhões (5,4% do PIB do país), crescendo 4,4% em relação a 2010, sendo responsável por 3,7% do abastecimento de alimentos, bebidas, itens de higiene, limpeza e beleza do país. Esse crescimento reflete o investimento que as empresas supermercadistas têm realizado em modelos de gestão de desempenho e de atendimento ao consumidor, buscando diferenciar-se da concorrência em aspectos como preço, atmosfera, publicidade, funcionários da loja, entre outros, que influenciam a imagem da empresa.

Atualmente, um dos maiores problemas encontrados neste setor é justamente a mão-de-obra seja pela falta de qualificação ou escassez. Para ajudar a entender melhor o que acontece neste setor a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) em parceria com a consultoria Deloitte realizou pesquisa nos meses de setembro e outubro de 2012, onde revelou que o índice de rotatividade está mais concentrado no setor operacional, por exemplo, a frente de caixa é uma área preocupante, pois lidera o índice de turnover com 47,2%, seguida pelo açougue e entregas, que registram respectivamente margens de 25,5% e 13%. Na sequência estão os setores de frios/laticínios e padaria/confeitaria, ambos com 10,6%, hortifrúti, 9,3% e limpeza/ manutenção com 8,7%. Os demais setores de uma loja somam 9,3% de rotatividade.

Grande parte dos profissionais que se desligam dos supermercados migra, especialmente para indústria, construção civil e para o setor de serviços. Os fatores que influenciam esta saída do comércio para indústria estão relacionados à carga horária exaustiva, trabalhos no domingo e feriados, folga apenas uma vez na semana, salários baixos, desvalorização da mão-de-obra e pouco ou nenhum incentivo. Geralmente o setor varejista oferece poucos benefícios e o salário é o determinado pela categoria, e isso auxilia no processo de migração para outros setores, pois pagam um pouco mais e oferece algum benefício. No entanto, é necessário um olhar mais atento do varejo que está crescendo aceleradamente, a mão-de-obra está cada vez mais difícil e se não empregarem esforços para reduzir a rotatividade de pessoal terão dificuldades em breve de encontrar profissionais para atuar principalmente no operacional.

#### **4. METODOLOGIA:**

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa descritiva exploratória com o intuito de coletar informações que identifiquem os impactos da rotatividade de pessoal em um curto período de tempo em uma Rede de Supermercado. Sobre a pesquisa e o alcance dos seus objetivos através da escolha de processos metodológicos Gil (2002) descreve:

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (Gil, 2002, p. 17).

Segundo Severiano (2007), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestações do fenômeno.

De acordo com Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi realizada em uma Rede de Supermercados na cidade de Campina Grande - PB, onde o universo da pesquisa foi constituído por 548 (Quinhentos e Quarenta e Oito) funcionários das diversas áreas da empresa. A amostra foi constituída de 109 funcionários representando 19,89% do universo total. Para resguardar a empresa foi permitida a realização da pesquisa sem revelar o seu nome, pois foram entrevistados colaboradores da rede e alguns dados sigilosos poderiam ser divulgados.

No primeiro momento foram coletados dados sobre a organização, com os Gerentes de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal para obter informações sobre a infraestrutura da empresa, quadro de pessoal, processo de recrutamento e seleção, admissões e demissões e rotatividade de pessoal.

Logo após, os questionários foram aplicados aos colaboradores do administrativo e operacional para identificar as causas da insatisfação, a relevância de ser funcionário da rede, a influência do clima organizacional, benefícios, remuneração e motivação.

Os dados foram coletados através de um questionário, composto por 43 (Quarenta e Três) perguntas fechadas utilizando a escala de Likert, sobre os fatores que influenciam no processo de rotatividade de pessoal.

A pesquisa foi realizada na matriz e nas demais filiais da rede. Algumas dificuldades foram encontradas, devido o nível de escolaridade dos colaboradores, o receio em responder o questionário e o tempo disponível.

Quanto à aplicação foi realizada no mês de Dezembro de 2013, mês de fluxo intenso de clientes, grande pressão para os colaboradores e geralmente muita contratação e posterior demissão. Do total de 115 questionários enviados 94,78%, retornaram e foram considerados válidos.

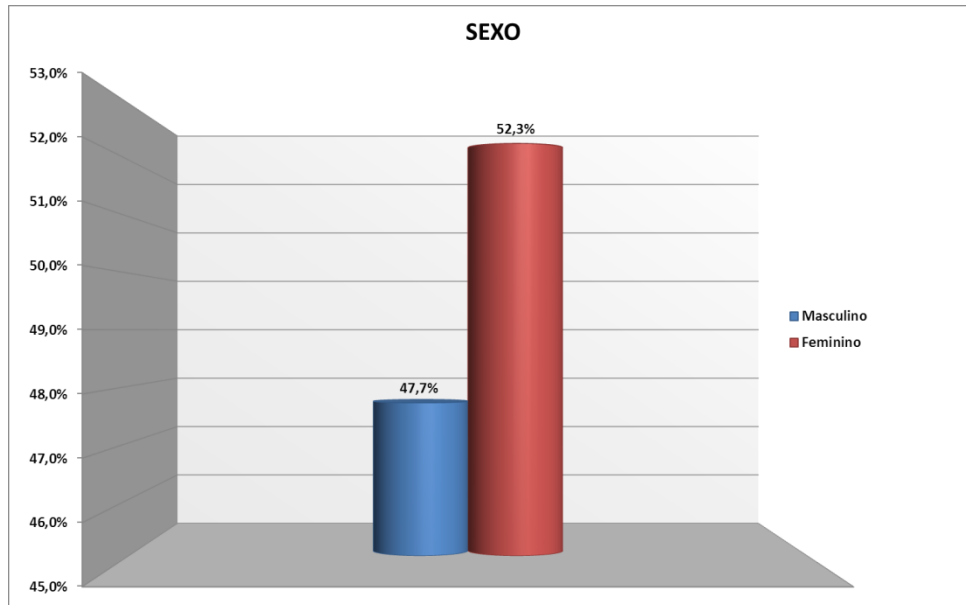
Os colaboradores entrevistados ocupam os seguintes cargos na empresa: Gerente, Chefe de Departamento, Auxiliar administrativo, Assistente Administrativo, Recepcionista, Operador de Caixa, Empacotador, Operador de Loja, Auxiliar de Pécíveis, Atendente de Balcão, Açougueiro, Fiscal de Prevenção de Perdas, Auxiliar de Depósito e Auxiliar de Serviços Gerais.

A análise dos dados foi realizada através da frequência relativa e absoluta.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO:**

### **5.1 SEXO:**

De acordo com o gráfico 1, verificou-se que 52,3% dos entrevistados são do sexo feminino e 47,7% representa o sexo masculino, o que demonstra certo equilíbrio. Embora, maior parte dos respondentes seja do sexo feminino, os homens ocupam a maioria dos cargos no setor operacional na empresa.

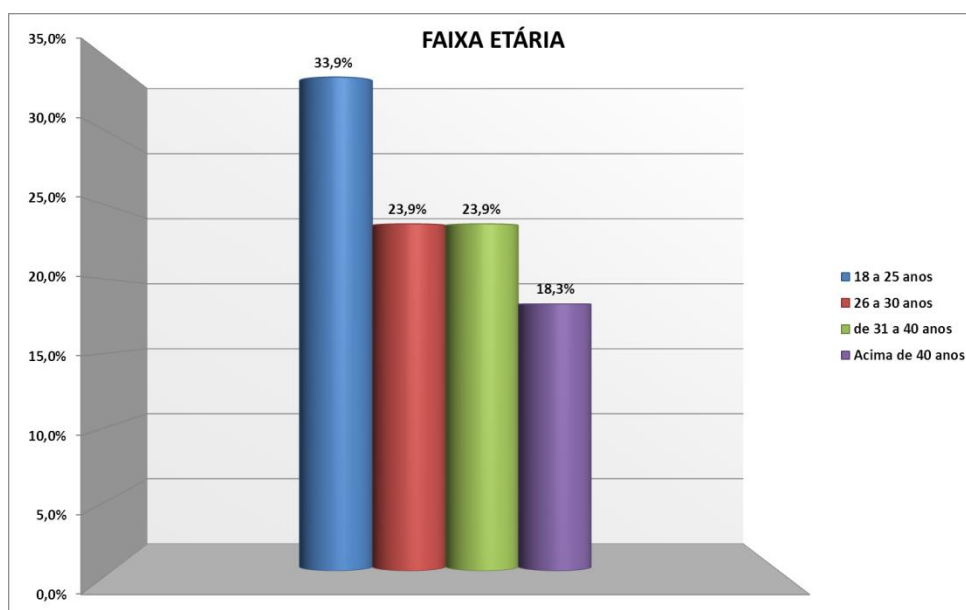


Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 1: Sexo

## 5.2 FAIXA ETÁRIA:

O gráfico 2, mostra que 33,9% dos respondentes estão com idade entre 18 e 25 anos, enquanto 23,9% estão na faixa etária de 26 a 30 anos, e os demais que representam 23,9% estão entre 31 e 40 anos e 18,3% encontra-se acima de 40 anos, isso significa que a empresa conta com um quadro de colaboradores jovens e que tem facilidade de adaptar-se a mudanças.



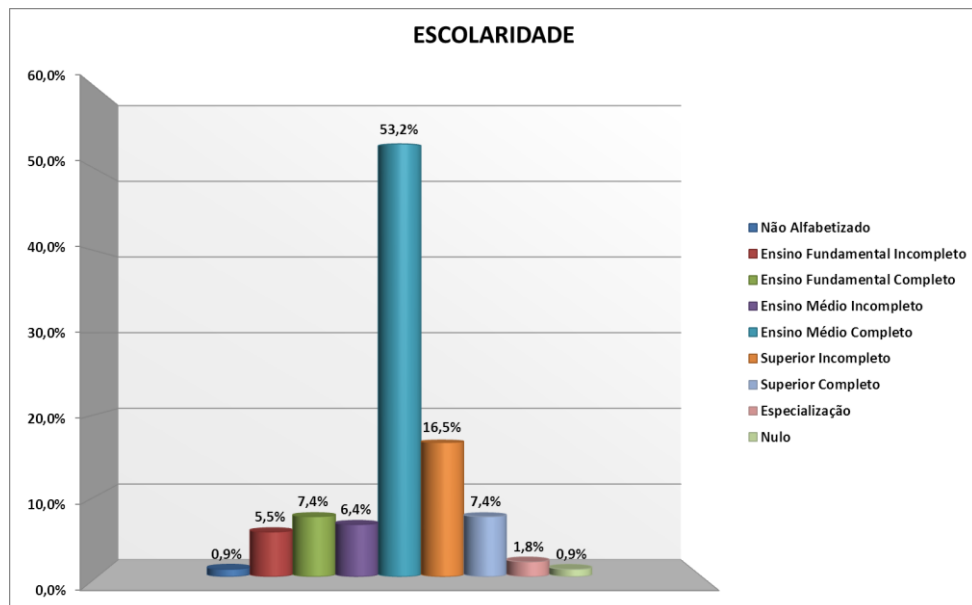
Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 2: Faixa Etária

### 5.3 NÍVEL DE ESCOLARIDADE:

O nível de formação acadêmica identificado no gráfico 3, mostra que 53,2% dos entrevistados concluíram o ensino médio completo, 16,5% estão com o nível superior incompleto, 7,4% concluiu o ensino superior e apenas 1,8% da amostra está fazendo especialização. Enquanto 19,3% estão distribuídos no ensino fundamental completo, ensino médio incompleto e ensino fundamental incompleto e são detentores de algum conhecimento específico. Os demais que representam 0,9% não é alfabetizado e 0,9% da amostra foi considerada nula.

Dessa forma, pode-se afirmar que a maioria dos colaboradores tem formação de nível médio, e que a empresa utiliza para exercer as funções que demandam contato com o público externo e interno como, operador de caixa, operador de loja, fiscal prevenção de perdas e auxiliar administrativo.

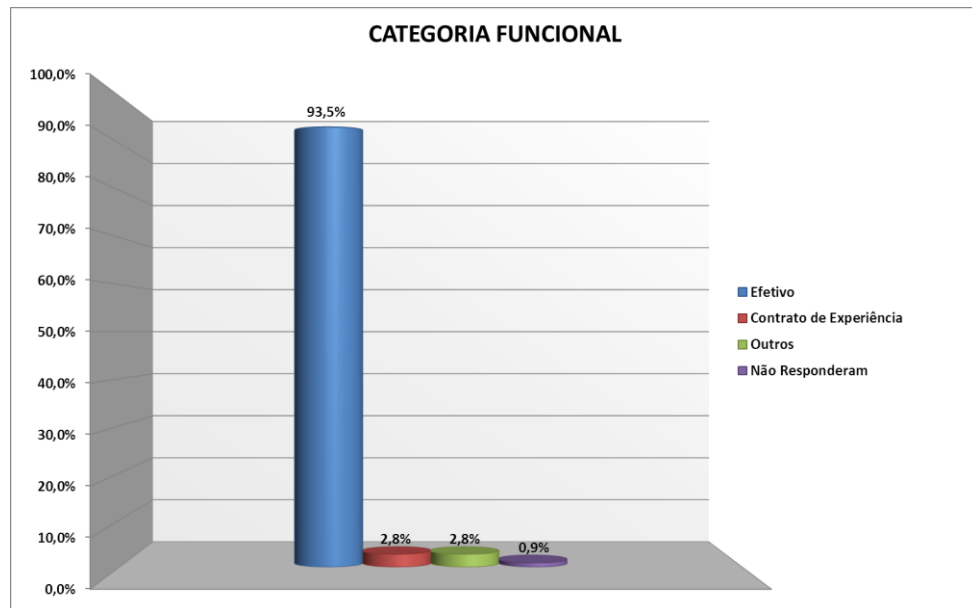


Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 3: Nível de Escolaridade

### 5.4 CATEGORIA FUNCIONAL:

De acordo com o gráfico 4, os colaboradores efetivos constituem a maioria dos pesquisados com 93,5% da amostra, em seguida os contratos de experiência com 2,8%, enquanto outras modalidades de contrato equivale a 2,8%, e apenas 0,9% não respondeu a que tipo de categoria pertence, isso significa que a maioria do quadro de colaboradores da empresa é constituído por contrato por prazo indeterminado.



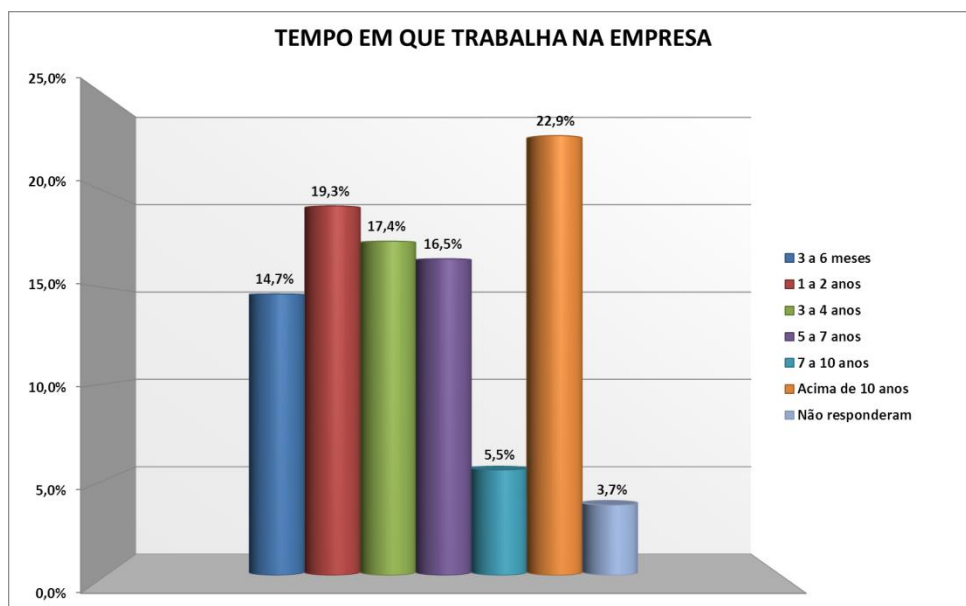
Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 4: Categoria Funcional

### 5.5 TEMPO DE EMPRESA:

De acordo com os dados observados no gráfico 5, a maioria dos colaboradores que representam 22,9% disseram que estão na empresa há mais de 10 anos, enquanto 19,3% trabalha na empresa entre 1 a 2 anos, e 17,4% afirmaram estar no sistema de 3 a 4 anos. Já 16,5% revelaram que estão na organização entre 5 a 7 anos, 14,7% estão na empresa de 3 a 6 meses, e apenas 5,5% dos respondentes estão de 7 a 10 anos. Não responderam há quanto tempo estão na empresa 3,7%. Observa-se que a maioria dos colaboradores são efetivos e já fazem parte da organização a mais de 3 anos, o que talvez seja indicativo do nível de escolaridade aqui demonstrado e também por não estarem inseridos no setor operacional.

Por outro lado, uma parte considerável da amostra afirma estar na empresa há pouco tempo o que significa muitas contratações e demissões em curtos períodos de tempo.



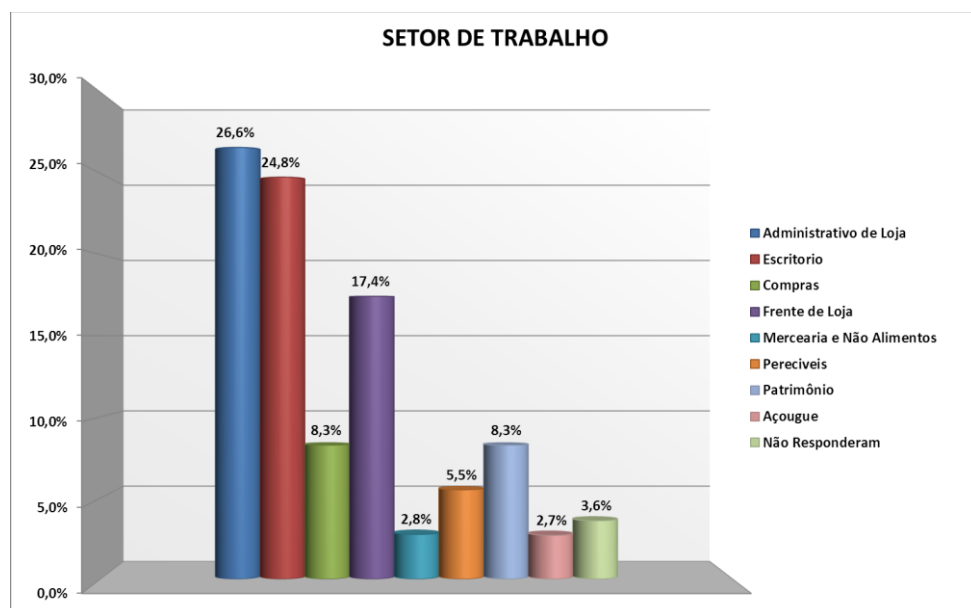
Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.



Gráfico 5: Tempo de Empresa

## 5.6 SETOR DE TRABALHO:

No perfil dos colaboradores pesquisados a distribuição dos setores de trabalho apresenta 26,6% Administrativo de Loja, 24,8% Escritório, 8,3% Compras. É importante observar que nesses setores existe uma flexibilidade maior quanto horário, férias, folgas e também contam com remunerações mais elevadas e consequentemente uma rotatividade menor. Já com relação aos demais setores, 17,4% representa Frente de Loja, enquanto 8,3% Patrimônio, 5,5% Percíveis, 2,8% Merceria e Não Alimentos e 2,7% Açougue. Apenas 3,6% da amostra não responderam a que setor de trabalho fazem parte. O que significa que todos esses setores são do operacional, onde a carga horária é exaustiva, trabalham domingos e feriados, escala de revezamento é 6x1, e quanto à remuneração é garantida a do comércio, que neste ano contou com um aumento em torno de 11,35%, o salário passou de R\$705,00 para R\$785,00 e nem um benefício a mais foi acrescentado. Além de trabalharem muitas vezes em horário de fechamento o que não permite que muitos estudem, se profissionalizem e busquem oportunidades de crescimento. No operacional a rotatividade de pessoal acontece com muita frequência o que talvez seja necessário um olhar diferenciado para essas pessoas.

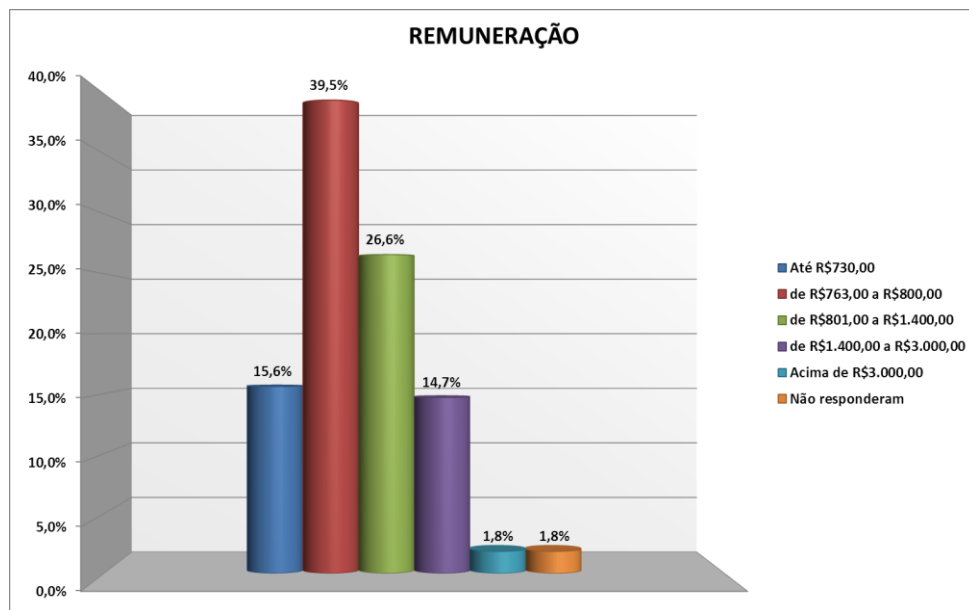


Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 6: Setor de Trabalho

## 5.7 REMUNERAÇÃO TOTAL DOS COLABORADORES:

Os participantes da pesquisa responderam que quanto à questão salarial 39,5% percebem salário de R\$763,00 a R\$800,00. Já 26,6% dos entrevistados afirma que estão entre R\$801,00 a R\$1.400,00, 15,6% da amostra diz perceber até R\$730,00, enquanto 14,7% percebem entre R\$1.400,00 a R\$3.000,00, e apenas 1,8% está acima de R\$3.000,00. Não responderam ao questionamento 1,8%. Observa-se através desse questionamento que a empresa remunera a maioria dos seus colaboradores com o valor determinado em convenção coletiva, e aqueles que percebem salários acima da categoria são dos setores de escritório, compras e administrativo de loja. Quanto aos cargos de chefias e Gerência não chegam ao valor de mercado.



Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.  
Gráfico 7: Remuneração

### 5.8 DIMENSÃO ROTATIVIDADE DE PESSOAL:

De acordo com o gráfico 8, verificou-se que 5,5% dos entrevistados concordam totalmente em relação ao desejo dos colaboradores não saírem da empresa, 8,3% concorda, enquanto 36,7% não concordam nem discordam, 33,9% discorda e apenas 15,6% discordam totalmente. Como pode ser claramente observado a maioria afirma que os colaboradores manifestam desejo de sair da empresa, o que talvez seja indicativo que algo não está bem.

Já com relação ao questionamento sobre algumas pessoas que saíram da empresa e acabaram por retornar de alguma forma, 12,8% da amostra respondeu que concordam totalmente, 45,0% concorda com a afirmação, e apenas 21,1% disseram que não concordam nem discordam, 15,6% discorda, e 4,6% discordam totalmente. Não respondeu 0,9% da amostra. É importante esclarecer que estas pessoas que manifestam o desejo de retornar a empresa segundo os entrevistados podem ser aquelas que não têm outras expectativas de crescimento lá fora, como o mercado está cada vez mais competitivo as chances de melhorias sejam mínimas e acabam por retornar para as atividades anteriores. Observa-se também aquelas pessoas que gostam do que fazem, e que no momento que precisaram foram acolhidas pela empresa, pois o motivo da saída pode ter sido algo não relacionado ao desejo de insatisfação, carga excessiva de trabalho, entre outros.

Segundo os entrevistados 12,9% concorda totalmente que os colaboradores que foram desligados da empresa possuem baixo desempenho. Já 20,2% afirma que concorda, enquanto 33,9% não concordam nem discordam, 19,3% dos entrevistados discorda, e 11,9% discordam totalmente. E 1,8% foram nulos. Esta questão do baixo desempenho talvez não seja motivo para demissão e sim um descontentamento do colaborador com políticas da empresa, e que justificam pela falta de treinamento (retroalimentação), comunicação, e incentivo tanto financeiro como oportunidade de promoção.

Ao serem questionados sobre os funcionários que pedem demissão buscam oportunidades de crescimento que a empresa não oferece a maioria dos entrevistados que representam 37,6% concorda totalmente. Já 33,9% concordam, enquanto 13,8% não

concordam nem discordam, 7,3% dos respondentes discorda, e 3,7% discordam totalmente. Os demais 0,9% foi anulado e 2,8% não responderam. Observa-se que o motivo da saída dos colaboradores, seja por parte da organização ou do indivíduo pode está relacionada à gestão de pessoas. Fatores relevantes a serem considerados são promoções internas, remuneração, incentivos e benefícios. Reter os colaboradores e reduzir o índice de rotatividade é o desafio da maioria das empresas, mas enquanto não existir outro olhar para os Recursos Humanos as estatísticas não iram mudar, e os custos decorrentes dessas saídas sempre serão maiores do que o investimento para mantê-los. No mesmo pensamento, Robbins (2002, p.21), menciona que os altos índices de turnover resultam em maiores custos com recrutamento, com seleção e com treinamento, além de causar ruptura na eficiência da organização, uma vez que o capital humano é perdido.

No momento que tiveram que responder se o alto nível de rotatividade prejudica o desempenho das pessoas que permanecem na empresa, 25,7% dos entrevistados concordam totalmente, 33,0% concorda. Já 17,4% dos respondentes não concordam nem discorda, enquanto 15,6% disseram que discorda, e 4,6% discorda totalmente. Apenas 3,7% da amostra não responderam ao questionamento.

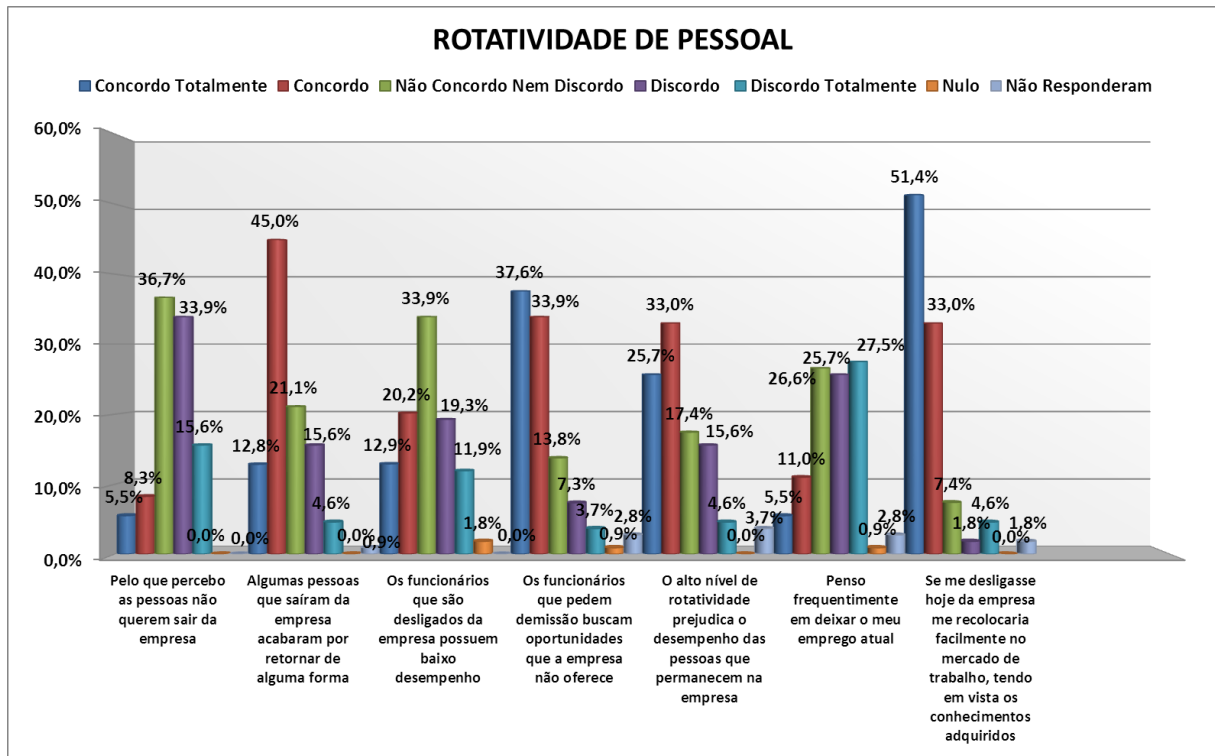
Quando questionados sobre se pensam frequentemente em deixar o emprego atual, 5,5% dos entrevistados afirmam concordar totalmente, 11,0% concorda. Já 26,6% não concordam nem discorda, enquanto 25,7% discordam, e 27,5% discordam totalmente. Apenas 0,9% da amostra foi nula e 2,8% não responderam. É importante observar que vários colaboradores manifestam o desejo de permanecer na empresa e aqueles que pensam em sair representam um índice menor, então é necessário que a empresa tente conhecer esses motivos que podem levam estes funcionários a se desmotivarem, e buscar meios para visualizar as oportunidades que não são oferecidas no momento.

Com relação aos entrevistados a respeito da questão se me desligasse hoje da empresa me recolocaria facilmente no mercado de trabalho, tendo em vista os conhecimentos adquiridos, 51,4% afirmaram concordar totalmente, 33,0% dos respondentes concorda. Já 7,4% não concordam nem discordam, enquanto 1,8% discordam e 4,6% discordam totalmente. Não responderam representa apenas 1,8% da amostra. A partir desses dados percebe-se a vulnerabilidade da empresa quanto à mão-de-obra, pois no momento em que se perde um funcionário que já tem conhecimentos e formas de lidar com os problemas da empresa, será um desafio contratar um novo colaborador que possua as mesmas aptidões requeridas para o cargo.

A rotatividade de pessoal é um tema preocupante nos dias atuais e está relacionada com a saída de colaboradores da organização. As razões para o desligamento podem ser diversas, desde um descontentamento com as políticas da empresa, falta de motivação, a busca de uma melhor colocação profissional, benefícios mais atrativos e salários compatíveis com as funções desempenhadas. Assim, como a empresa demite em busca de profissionais mais qualificados e que venham atender as necessidades organizacionais.

Os resultados com relação à Dimensão Rotatividade de Pessoal estão de acordo com a visão de Chiavenato (2009, p.144), considerando que o autor diz que: “A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão à situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades

de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas”.



Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 8: Rotatividade de Pessoal

## 5.9 DIMENSÃO CLIMA ORGANIZACIONAL:

De acordo com o gráfico 9, 11,0% dos entrevistados concorda totalmente que a imagem interna da empresa perante os colaboradores é boa, 21,1% disseram que concorda, enquanto 33,0% não concordam nem discorda. Já 19,3% dos respondentes discordam, e 15,6% discordam totalmente. Observa-se que a maioria dos colaboradores não tem uma imagem boa da empresa, muitas vezes o que contribui para essa imagem negativa é a relação dos líderes com os liderados, a forma de agir, repassar informações, lidar com todos de forma igual, as repressões em momentos inadequados, promoções sem merecimento, e o próprio exemplo.

Quando questionados se o clima organizacional da empresa favorecia as relações no ambiente de trabalho, 11,0% da amostra afirma concordar totalmente, 27,5% dos entrevistados concorda, 29,4% não concordam nem discorda, enquanto 14,7% discorda e 16,5% discordam totalmente. Não responderam 0,9% da amostra. Observa-se que os setores como o maior índice de entrevistados são do administrativo de loja, compras e escritório, e isso significa que tem tempo disponível para uma conversa, flexibilidade maior por o contato ser com público interno e não externo, e o ambiente torna-se menos estressante que nos demais setores.

Já com relação ao excesso de atividades atribuídas ao colaborador torna o ambiente de trabalho estressante, 33,9% dos respondentes disseram que concordam totalmente, 33,9%

afirmam concordar, 14,7% dos entrevistados não concorda nem discorda, enquanto 8,3% discordam e 7,4% discordam totalmente. Os demais 0,9% foi anulado e 0,9% não respondeu. Conforme, afirmação da maioria dos entrevistados o excesso de atividades torna o ambiente de trabalho estressante, e isto trará consequências nas relações de trabalho, afeta o indivíduo, o seu desenvolvimento e as relações familiares. Visto que as empresas não percebem que estão trazendo danos não apenas para aquele colaborador, mas para as relações entre os grupos de trabalho.

Segundo os entrevistados, 17,4% disseram concordar totalmente que a empresa reconhece e valoriza o seu trabalho, 17,4% dos entrevistados concorda. Já 30,3% dos respondentes não concordam nem discorda, enquanto 16,5% discordam e 14,7% discordam totalmente. Os demais que representam 0,9% foi anulado e 2,8% não responderam. Observar-se que existe certo equilíbrio na amostra, quanto ao reconhecimento e valorização do trabalho dos colaboradores.

Muitos buscam além do reconhecimento financeiro que não deixa de ser importante, um elogio, uma palavra de agradecimento pela contribuição que vem trazendo para o desenvolvimento organizacional e promoções internas.

Ao serem questionados se a troca de conhecimento ocorre com frequência na empresa, 12,8% dos entrevistados afirma concordar totalmente, 27,5% dos respondentes concorda, enquanto 24,8% não concordam nem discorda. Já 23,9% discordam e apenas 9,2% discordam totalmente. Os demais que representam 0,9% foi anulado e 0,9% não respondeu. Também é importante ressaltar que existe certo equilíbrio na amostra quando questionados sobre a troca de conhecimentos, talvez um ponto relevante para aqueles que discordam sobre esta afirmação está relacionado aos colaboradores que estão há alguns anos na empresa e têm receio em repassar informações, pois temem por seus postos de trabalhos, acomodaram-se durante anos e não se desenvolveram em busca de novos conhecimentos e seria impossível uma nova recolocação.

No momento que tiveram que responder se estão satisfeitos com o trabalho na empresa, 31,2% afirmam concordar totalmente, a maioria dos entrevistados que representa 36,7% disseram concordar. Já 17,4% dos respondentes não concordam nem discorda, enquanto 3,7% discordam e 7,4% discordam totalmente. Apenas 1,8% da amostra foram anuladas e 1,8% não responderam. Como pode ser claramente observado, a maioria dos colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho na empresa, mas não se pode deixar de levar em consideração àqueles que não estão satisfeitos e investigar quais os motivos que causam esta insatisfação. Alguns fatores a considerar podem está relacionado, a liderança, o financeiro, uma promoção ou até mesmo a falta de reconhecimento. Como os indivíduos sempre buscam mais, sempre será difícil fazer com que ele satisfaça todas as suas necessidades e lhe traga a sensação de conforto e bem estar, mas algumas vezes umas são mais necessárias que as outras e podem satisfazer uma falta em determinado momento.

Com relação ao questionamento sobre todos os superiores estão prontos para aceitarem sugestões, 19,3% dos entrevistados concorda totalmente, 22,0% disseram que concorda, enquanto 23,9% não concordam nem discorda. Já 22,0% da amostra discordam, e apenas 11,0% discordam totalmente. Não responderam ao questionamento 1,8%. Observa-se que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos quanto ao processo de aceitação de sugestões dos seus superiores, no entanto é relevante verificar os que manifestam o contrário. Uma liderança deficiente pode ser causadora de inúmeras falhas no processo, principalmente

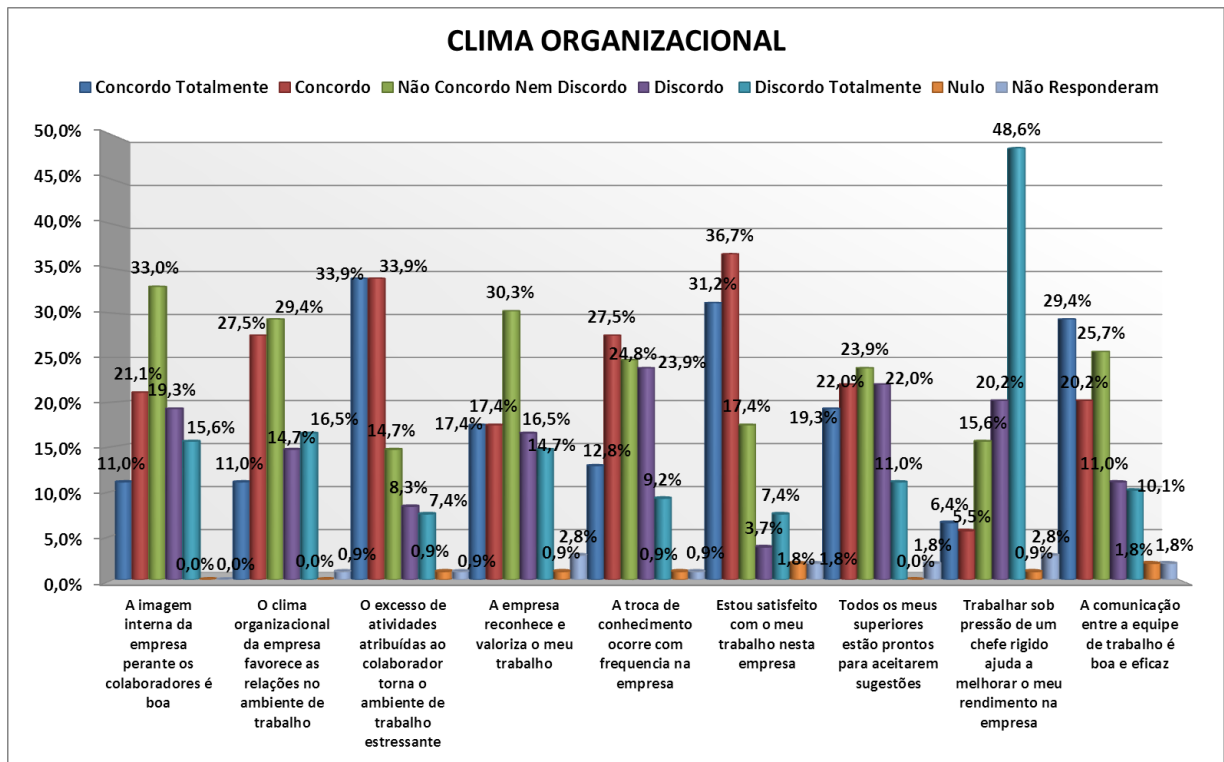
aqueles que têm dificuldades de aceitar opiniões, que são chefes rígidos, que não crescem juntos com seus colaboradores e que não buscam a comunicação como um canal para porta de entrada nas relações no ambiente de trabalho, e podem contribuir para aceleração no processo de demissão de alguns colaboradores.

Dentre as pessoas pesquisadas 6,4% concorda totalmente que trabalhar sob pressão de um chefe rígido ajuda a melhorar o seu rendimento na empresa. Já 5,5% dos respondentes concordam, enquanto 15,6% não concordam nem discordam, 20,2% dos entrevistados discorda e a maioria que representa 48,6% afirma discordar totalmente. Os demais que representam 0,9% foi anulado e 2,8% não responderam. O rendimento no ambiente de trabalho depende de um ambiente favorável, que seja agradável e existam boas relações com o superior e colegas de trabalho. Em consequência os resultados fluíram com facilidade, o trabalho sob pressão atrapalha o desenvolvimento organizacional e fomenta o desejo dos colaboradores em busca de novas oportunidades que tragam alguma melhoria na qualidade de vida.

No que diz respeito à comunicação entre a equipe de trabalho, 29,4% disseram que concorda totalmente que é boa e eficaz, enquanto 20,2% dos entrevistados concordam. Já 25,7% dos respondentes não concordam nem discorda, e 11,0% disseram discordar, e apenas 10,1% discordam totalmente. Os demais que representam 1,8% foram anulados e 1,8% não responderam. Observa-se que os colaboradores entrevistados afirmam ter boa comunicação com a equipe de trabalho, e isto facilita o repasse de informações, a distribuição das tarefas e o crescimento coletivo do grupo.

O Clima Organizacional está relacionado aos valores que a empresa cultiva, a forma como o colaborador vê as pessoas, sente o ambiente, como as práticas de Gestão de Pessoas agem. E quando essas percepções e sentimentos são interpretados os impactos serão positivos ou negativos no ambiente organizacional. Não existem empregados ruins apenas pessoas desmotivadas que tendem a fazer o mínimo possível para permanecer em um ambiente, onde as relações não são boas, não existe qualidade de vida, comunicação e desejo de estar ali. Grandes problemas afetam as organizações, e muitos desses são: liderança e práticas mais efetivas de gestão de pessoas, assim que as empresas olharem os trabalhadores não apenas como um número, mas como um indivíduo que contribui para o crescimento do processo, as coisas começarão a tomar um rumo, as pessoas não pedem para sair do seu trabalho sem motivo, alguma coisa está errada, será que o investimento nos Recursos Humanos é suficiente e eficiente.

Os resultados com relação à Dimensão Clima Organizacional estão de acordo com a visão de Lacombe (2005, p.236), considerando que o autor diz que: “O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, os sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes”.



Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 9: Clima Organizacional

### 5.10 DIMENSÃO MOTIVAÇÃO:

De acordo com o gráfico 10, 5,5% dos entrevistados responderam que concorda totalmente que o que mais lhe motiva na empresa é o salário, enquanto 8,2% dos respondentes concordam. Já 24,8% afirmam não concordar nem discordar, 31,2% da amostra discorda, e apenas 30,3% discordam totalmente. Observa-se que para a maioria dos entrevistados não é o salário o fator mais motivador, assim como na Teoria de Maslow os indivíduos buscam em primeiro lugar a realização das necessidades básicas e quando atendidas, busca-se a de segurança, status, e a auto realização. E no ambiente de trabalho não é diferente, as pessoas buscam conquistar um espaço, satisfação, reconhecimento, salário e ascensão profissional.

Quando questionados se a empresa oferece perspectivas de crescimento para os colaboradores, 17,4% dos respondentes concordam totalmente, 30,3% dos entrevistados concordam, enquanto 33,0% não concordam nem discorda. Já 11,0% discordam, e apenas 7,4% discordam totalmente. 0,9% da amostra foi nula. É importante observar que a empresa aproveita os seus talentos e oferece crescimento profissional para os seus colaboradores através de promoções internas.

Segundo os entrevistados, 23,9% disseram concordar totalmente que os benefícios são indispensáveis para manter os colaboradores na empresa, 35,8% dos respondentes concordam. Já 21,1% dos entrevistados não concordam nem discorda, enquanto 11,9% discordam, e apenas 6,4% discordam totalmente. Não responderam 0,9%. As empresas sentem-se ameaçadas pela concorrência, seja no ramo de atividade, seja pelos seus recursos, e além de oferecer boas condições de trabalho, é necessário diferenciar-se para conseguir reter as pessoas.

Ao serem questionados se tem um ambiente de trabalho com boas condições, 17,4% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente, enquanto 38,6% disseram concordar e 17,4% dos respondentes não concordam nem discorda. Já 11,0% discordam, e apenas 11,9% da amostra discordam totalmente. Os demais que representam 0,9% foi anulado e 2,8% não responderam. Como se pode observar para a maioria dos entrevistados a empresa oferece boas condições de trabalho, o que é bom, pois significa que a empresa preocupa-se com seus colaboradores. Já dentre aqueles que não estão sentindo-se bem nas condições atuais de trabalho, talvez estes sejam os setores do operacional que devido, o fluxo de clientes ainda não tenha existido a viabilidade de uma verificação interna, o que não deixa de ser uma falha, pois deveria ser um dos setores de maior preocupação da empresa.

Com relação ao questionamento sobre o relacionamento com o seu superior hierárquico é bom, 26,6% concorda totalmente, enquanto 48,6% dos entrevistados concordam e 15,7% não concordam nem discorda. Já 0,9% dos respondentes discordam e 6,4% discordam totalmente. Não responderam 1,8%. Observa-se que quanto à questão relacionamento entre superior e subordinado de acordo com os respondentes é bom, o que seria um ponto positivo, pois facilita todas as relações no ambiente de trabalho, fazendo com que a comunicação flua com maior facilidade.

No momento que tiveram que responder se sentem motivados por trabalhar na empresa e se recomendaria para outras pessoas, 19,3% dos entrevistados disseram concordar totalmente, 36,7% afirmam concordar. Já 24,8% dos respondentes não concordam nem discorda, enquanto 6,4% discordam e 10,1% discordam totalmente. Os demais que representam 0,9% foi anulado e 1,8% não responderam. Este questionamento envolve diversos fatores, o que é motivador para alguém não significa que seja para o outro, apesar da maioria dos entrevistados afirmarem que se sentem motivados na empresa e recomendaria para outras pessoas, também são preocupantes aqueles que não têm essa mesma perspectiva, pois a imagem da empresa pode ser comprometida, o desenvolvimento do grupo pode ser prejudicado.

Já com relação ao questionamento se à empresa tem feito o necessário para me manter motivado no desempenho das minhas atividades, 11,9% dos respondentes disseram concordar totalmente, 21,1% afirmam concordar, 26,7% não concordam nem discorda, enquanto 22,9% dos entrevistados discordam e apenas 11,9% discordam totalmente. Não responderam 5,5% da amostra. Contudo, observa-se que a maioria dos entrevistados afirma que a empresa não tem feito o necessário para mantê-los motivados, e isso acaba gerando algum descontentamento, caso não seja investigado poderá contribuir para a rotatividade em diversos setores.

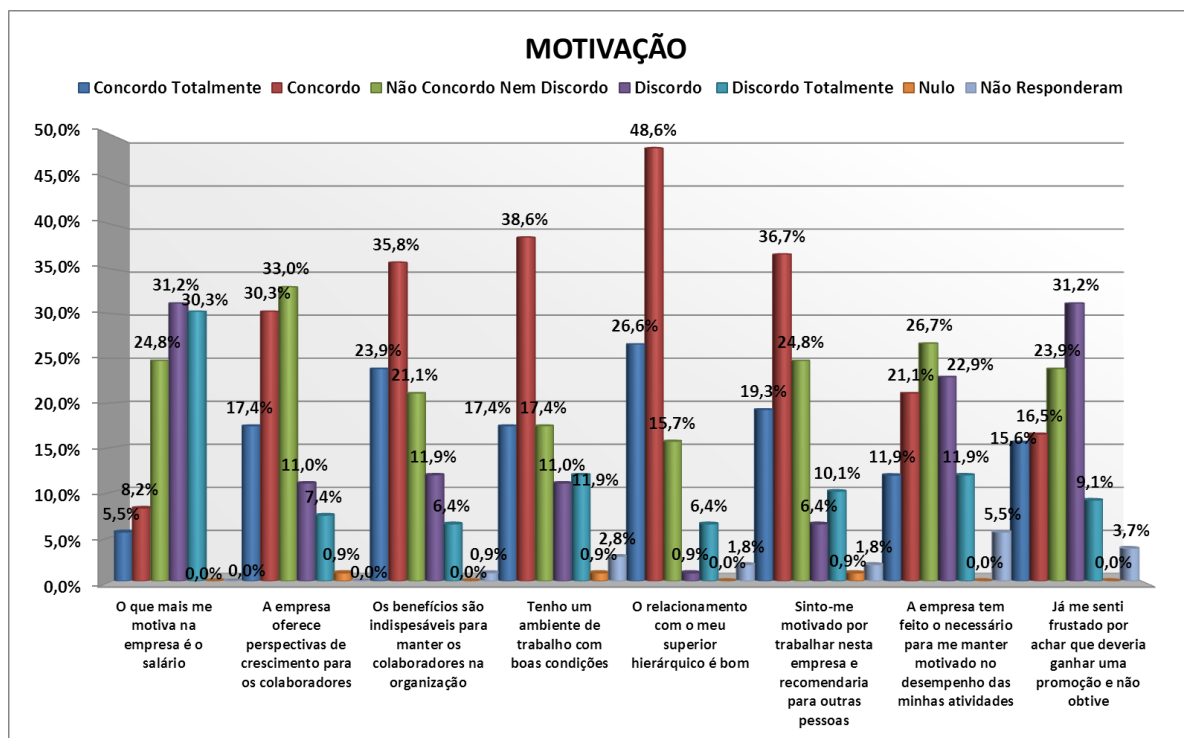
Dentre as pessoas pesquisadas 15,6% concorda totalmente que já se sentiram frustrados por achar que deveria ganhar uma promoção e não obtiveram, enquanto 16,5% dos respondentes concordam, 23,9% não concordam nem discorda, e a maioria que representa 31,2% dos entrevistados discorda e apenas 9,1% discordam totalmente. Não responderam ao questionamento 3,7%.

A motivação deriva de um motivo ou força maior que impulsiona os indivíduos a se sentirem dispostos, felizes, desejarem o melhor para os outros, fazer o melhor possível no ambiente organizacional. Cada ser humano tem uma necessidade diferente para se sentir motivado, isso irá depender do seu estado de espírito, o que o ambiente lhe oferece, as pessoas com que compartilha aquele momento, enfim diversos fatores que podem favorecer ou não a



motivação naquele momento. O fato de o colaborador desenvolver todas as suas atividades na empresa não significa que está motivado, é necessário uma percepção do gestor para verificar o que contribui para o processo motivacional dos seus subordinados. As empresas estão preocupando-se mais como o que fazer para manter os colaboradores motivados, pois além de passar uma boa imagem, as pessoas são mais comprometidas, engajadas com os objetivos organizacionais e têm uma produtividade maior. É importante lembrar que uma equipe bem treinada e motivada é o grande patrimônio das empresas, e os funcionários é que fazem as coisas acontecerem, então é necessária uma atenção maior do setor varejista, já que a mão-de-obra está cada vez mais difícil.

Os resultados com relação à Dimensão Motivação estão de acordo com a visão Maximiano (2009, p.237), considerando que o autor diz que: “As pessoas são singulares e, ao mesmo tempo, compartilham características. Somos todos semelhantes e diferentes uns dos outros ao mesmo tempo. As necessidades são comuns a todas as pessoas, mas cada pessoa tem uma situação específica em termos de necessidades. O mesmo acontece com todas as outras características que singularizam as pessoas e que afetam a motivação: competências, atitudes, emoções, e personalidade. Todas essas características interagem com as necessidades e entre si, fazendo de cada pessoa um caso único de motivação”.



Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 10: Motivação

### 5.11 DIMENSÃO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:

De acordo com os dados observados no gráfico 11, 29,3% dos entrevistados concorda totalmente que a empresa possui um Departamento de Recursos Humanos estruturado, 39,4% concordam, enquanto 20,2% não concordam nem discorda. Já 5,5% dos respondentes discordam e 2,8% afirma discordar totalmente. Não responderam ao questionamento 2,8%. Segundo a maioria dos entrevistados a empresa tem um Departamento de RH bem

estruturado, o que é algo positivo, isso mostra a preocupação da empresa com seus recursos humanos.

No momento que tiveram que responder se ao serem contratados receberam vários esclarecimentos sobre a empresa e as suas atividades no primeiro dia de trabalho, 23,9% dos respondentes disseram concordar totalmente, 36,7% dos entrevistados concorda, e 17,4% não concorda nem discorda. Já 11,9% discordam e 6,4% afirma discordar totalmente. Não responderam 3,7%. Observa-se que o RH da empresa tem um processo de recrutamento e seleção que engloba algumas etapas, e uma delas é esclarecer para os colaboradores quais as atividades que demandam cada cargo, apresentação dos setores e chefes de setor e esclarecimentos sobre os processos burocráticos de contratação.

Quando questionados se a empresa disponibiliza ao colaborador oportunidades internas de crescimento na carreira, 20,2% disseram concordar totalmente, a maioria dos entrevistados que representam 38,5% concorda, enquanto 25,7% dos respondentes não concordam nem discorda. Já 11,0% discordam e apenas 2,8% discordam totalmente. Não responderam 1,8%. É importante observar que a empresa aproveita os seus talentos e disponibiliza oportunidade de crescimento para os colaboradores, isso auxilia no processo de motivação e cria perspectivas para todo o grupo.

Com relação ao questionamento a empresa prioriza os treinamentos relacionados ao desempenho das tarefas no trabalho, 11,0% afirmam concordar totalmente, 29,4% dos respondentes concorda e 26,6% não concordam nem discorda. Já 22,0% dos entrevistados discordam e 7,3% discordam totalmente. Não responderam representa 3,7% da amostra. Assim, percebe-se que a empresa na figura do RH tem preocupação com cursos e treinamentos internos para melhorar o desenvolvimento dos colaboradores, porém observa-se que para alguns dos respondentes esta não é uma preocupação da empresa, reafirmo mais uma vez que é necessário que o Departamento de RH busque conhecer a realidade dos setores da empresa, a fim de colher informações que possam ser úteis para auxiliar no processo de melhoria da Gestão de Pessoas.

Segundo os entrevistados, 10,1% disseram concordar totalmente que a empresa estabelece formas de integração dos colaboradores à organização. Já 39,4% da amostra concordam, enquanto 29,4% não concordam nem discordam, 11,9% dos respondentes discordam e apenas 6,4% discordam totalmente. Não responderam 2,8%. Como a maioria dos entrevistados afirmou a empresa tem momentos de integração no primeiro dia de trabalho, isso passa para os novos colaboradores um pouco da cultura, políticas e os valores.

Ao serem questionados sobre o processo de recrutamento e seleção é eficaz na empresa, 12,8% dos entrevistados concorda totalmente, a maioria dos respondentes que representa 36,7% concorda e apenas 24,8% não concorda nem discorda. Já 15,6% discordam e 6,4% discordam totalmente. Os demais que representam 0,9% foi anulado e 2,8% não responderam. Atualmente a empresa conta com um Departamento de Recursos Humanos que é composto por duas psicólogas e um estagiário da área, também desenvolveram um processo de seleção que envolve várias etapas, desde recrutamento, entrevistas, testes psicológicos, avaliações e treinamentos. Isso melhorou o processo de contratação, mas ainda existe muitas dificuldades, devido ser um supermercado e a demanda de mão-de-obra está cada vez mais difícil, os salários do comércio não são atrativos, os benefícios também não são muitos. Observa-se, portanto que os colaboradores no geral têm uma boa visão do RH da empresa, o

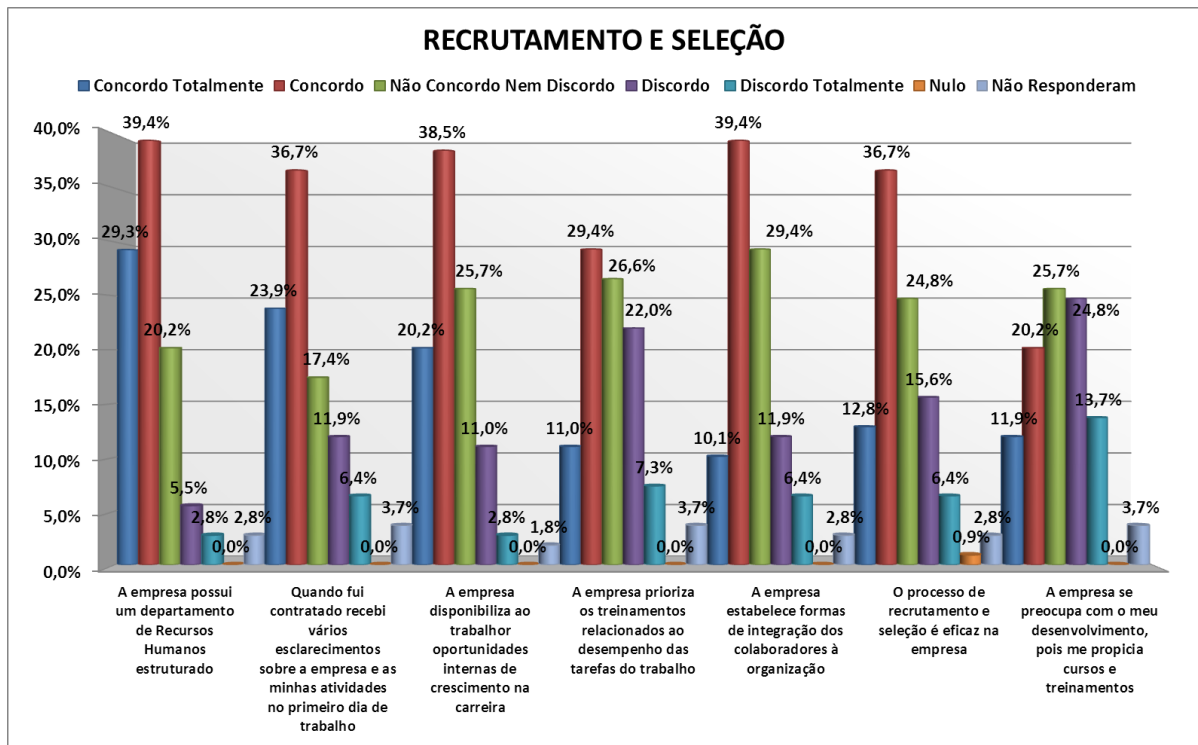
que facilita uma comunicação direta e serve como meio para investigar o que acontece com aqueles colaboradores que manifestam alguma insatisfação.

Verificou-se que 11,9% dos entrevistados disseram concordar totalmente que a empresa se preocupa com o seu desenvolvimento, pois propicia cursos e treinamentos. Já 20,2% afirma concordar, enquanto 25,7% não concordam nem discordam, 24,8% dos respondentes discorda e apenas 13,7% discordam totalmente. Não responderam ao questionamento 3,7%.

O processo de Recrutamento e Seleção demanda muito tempo e dinheiro das empresas, mas é necessário para reduzir custos futuros. Também é importante uma área de Recursos Humanos bem estruturada, com profissionais qualificados e processos bem definidos. Além de escolher as pessoas certas para suprir os cargos disponíveis, seja na seleção interna ou externa a credibilidade no processo é maior, pois transparece confiança tanto para os gestores como potenciais candidatos. Não é um processo fácil, pois nem sempre se tem a pessoa certa para o lugar certo, na grande maioria as pessoas certas estão no cargo errado e assim por diante, por isso que é importante a percepção de RH para observar estas falhas e ajustar o processo. Geralmente o setor varejista em algumas épocas do ano demanda uma quantidade de mão-de-obra maior, e o processo de recrutamento e seleção é feito às pressas para suprir aquela necessidade imediata, mesmo que se tenha um banco de dados, as pessoas mudam de situação constantemente de desempregado para empregado, e o setor de RH sente a dificuldade de ter profissionais com algum conhecimento para as funções do operacional e que não tenham dificuldade de lidar com público. Outro fator que contribui é o salário, pois não é atrativo, o comércio ainda não oferece salários compatíveis, e ainda exige muito dos colaboradores.

Os resultados com relação à Dimensão Recrutamento e Seleção estão de acordo com a visão de Chiavenato (2009, p.154), considerando que o autor diz que: “As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de administrá-los ou não”.

“Assim, o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. No entanto, se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, certamente a seleção de pessoal poderia ser dispensada. Contudo, a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diversa e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem”.



Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 11: Recrutamento e Seleção

## 5.12 DIMENSÃO FINANCEIRA:

Os dados do gráfico 12, revelam que, 8,3% dos entrevistados concorda totalmente que a empresa remunera adequadamente os seus colaboradores, 11,9% concorda, enquanto 30,3% dos respondentes não concordam nem discorda. Já a maioria que representa 32,1% discorda e apenas 14,7% afirma discordar totalmente. Os demais que representam 0,9% foi anulado e 1,8% não responderam. A pesquisa mostra através da maioria dos entrevistados que a empresa não remunera adequadamente os seus colaboradores, e talvez este seja um dos pontos que está gerando insatisfação, a criação de um plano de salários e adequação dos níveis seria uma boa solução.

Ao serem questionados se recebem outras manifestações de reconhecimento por um bom trabalho realizado, que não seja financeira, 11,9% disseram concordar totalmente, 17,4% afirmaram concordar, enquanto 24,8% dos entrevistados não concordam nem discorda. Já 28,5% dos respondentes discordam e 14,7% discordam totalmente. Os demais que representam 0,9% foi anulado e 1,8% não responderam. Observa-se aqui uma falha quando a maioria dos entrevistados diz que não recebe manifestação de reconhecimento a não ser financeira quando realiza um bom trabalho, isso é negativo, pois as pessoas trabalham não só para suprir as necessidades econômicas, mas para receberem um elogio no momento adequando, assim como uma repressão no momento de tentar corrigir um erro, e isso depende muito do estilo de liderança que é cultivado na empresa.

Quando questionados se o salário é compatível com a função que exerce, 3,7% dos entrevistados concordam totalmente, 16,5% concorda e apenas 23,8% não concordam nem discorda. Já 26,6% disseram discorda e 25,7% dos respondentes afirmam discordar totalmente. Não responderam 3,7%. A análise demonstra certa insatisfação com relação à

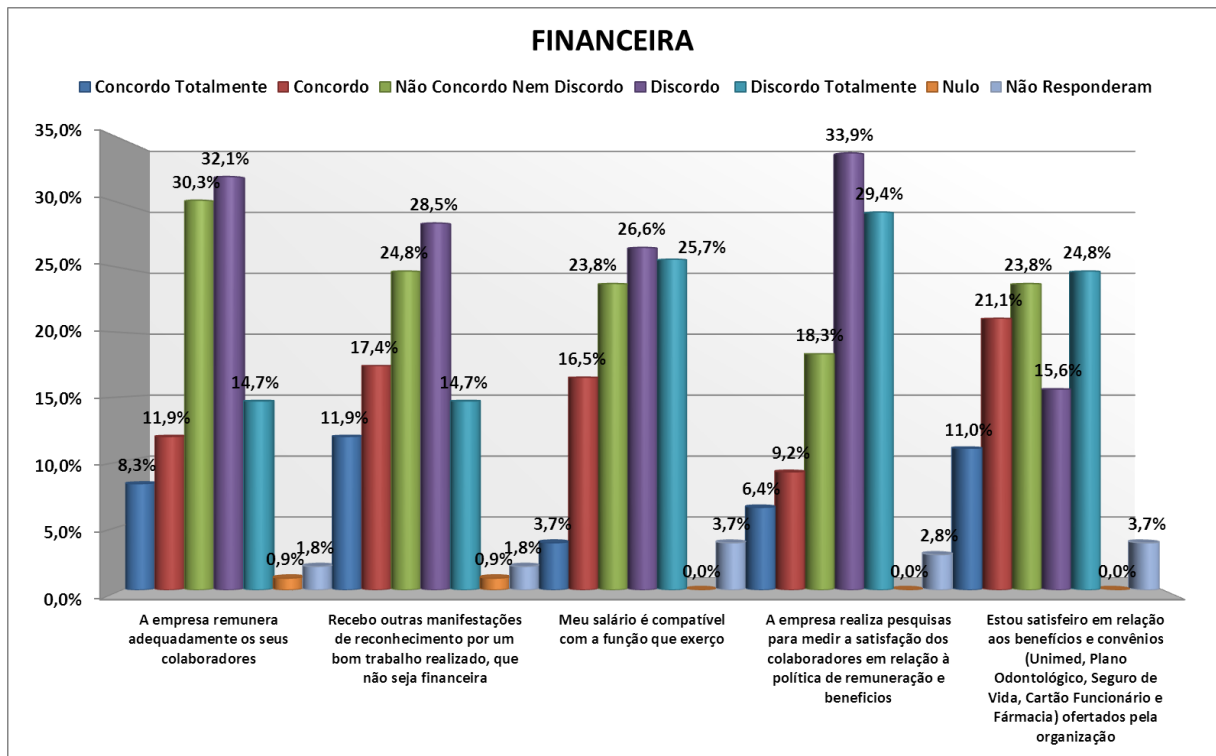
política salarial da empresa, conforme afirma a maioria dos entrevistados. E isso faz com que os funcionários busquem outras oportunidades no mercado, como mencionado anteriormente em outras análises o salário ofertado pelo comércio ainda não é satisfatório.

Com relação se a empresa realiza pesquisas para medir a satisfação dos colaboradores em relação à política de remuneração e benefícios, 6,4% dos respondentes concordam totalmente, 9,2% da amostra concorda, 18,3% não concorda nem discorda, enquanto a maioria que representa 33,9% discorda e apenas 29,4% discorda totalmente. Não responderam ao questionamento 2,8%. É importante observar que segundo a maioria dos respondentes a empresa não realiza pesquisas para avaliar se os colaboradores estão satisfeitos com os benefícios e salários ofertados, e isso não é bom. Acredito que seja atribuída a uma falha da área de RH que deveria realizar estas pesquisas para medir o nível de satisfação e propor soluções junto a Diretoria.

No momento que tiveram que responder se estão satisfeitos em relação aos benefícios e convênios (Unimed, Plano Odontológico, Seguro de Vida, Cartão Funcionário e Farmácia) ofertados pela organização, 11,0% concorda totalmente, 21,1% dos entrevistados concordam, enquanto 23,8% disseram não concordar nem discordar, 15,6% discordam e a maioria que representa 24,8% dos respondentes discorda totalmente. Não responderam 3,7%. Conforme afirma a maioria dos respondentes a empresa não está atendendo as expectativas dos colaboradores quando se trata de benefícios. Quanto a este quesito foi mencionado na folha de pesquisa que a empresa não oferta benefícios, pois quando existe algum, o colaborador paga integralmente um percentual sobre o mesmo. E os convênios são para desconto integral em folha de pagamento.

Para se trabalhar com colaboradores comprometidos e que atinjam os objetivos propostos pela empresa é necessário que as regras relacionadas à remuneração e benefícios sejam mudadas. Existe uma dificuldade em reter as pessoas, principalmente quando se fala de salários, o que a empresa oferta para o colaborador, o que posso esperar em termos de crescimento. É importante que a empresa cresça junto com os colaboradores, que se pense em mudar a forma de gerir pessoas, que um sistema de remuneração constitui uma importante e decisiva recompensa.

Os resultados com relação à Dimensão Financeira estão de acordo com a visão de Chiavenato (2010, p.278), considerando que o autor diz que: “Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização, desde que isso lhe traga algum retorno significativo pelo esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será o engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização”.



Fonte: Dados da pesquisa, Dezembro de 2013.

Gráfico 12: Financeira

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O objetivo da pesquisa foi identificar os impactos da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercado na cidade de Campina Grande – PB, e através dos resultados trazer alguma contribuição para o desenvolvimento de gestão de pessoas do grupo.

A empresa objeto de estudo cresceu nos últimos anos e também passou por muitas mudanças para melhorar os seus processos internos, e isso gerou muitos conflitos em todos os setores. Atualmente possui um Departamento de Recursos Humanos bem estruturado, mas que ainda não toma suas próprias decisões, pois os processos ainda permanecem centralizado na mão da Diretoria, e isso dificulta que algumas ações possam ser feitas pensando nas pessoas.

Observa-se que a maioria dos respondentes são jovens, o que contribui para uma maior aceitação às mudanças, existe uma deficiência quanto ao nível de escolaridade no que se refere à gestão, pois a grande maioria não tem formação acadêmica, outro ponto a mencionar é a respeito dos colaboradores que contam apenas com alguns meses de casa, isso demonstra que a empresa passa por um processo de contratação e demissão com frequência.

Através da investigação da percepção dos entrevistados, verificou-se que a maioria afirma que o alto nível de rotatividade prejudica sim o desempenho no trabalho, visto que os colaboradores que permanecem na empresa tendem a ficar desmotivados e sobrecarregados devido ao excesso de trabalho. É importante lembrar que além dos custos com demissões e novas substituições, a rotatividade aponta que alguma coisa precisa ser mudada, talvez um investimento maior na área de Recursos Humanos, que possa investigar quais as principais causas dessas saídas, criar políticas de incentivo, plano de cargos e salários e criar um canal de comunicação aberto entre os gestores e os seus subordinados. Como o setor do comércio

varejista está crescendo rapidamente e demanda muita mão-de-obra, a rotatividade de pessoal não traz apenas prejuízos financeiros, mas afeta a produtividade e a imagem da empresa, o que significa dificuldade em obter novos colaboradores.

Logo, espera-se que as organizações tenham uma maior atenção quanto aos valores que prega aos seus colaboradores, e assim observar se estes estão sendo compartilhados da mesma forma por todos. Com isso, o clima organizacional trará para a empresa pilares mais fortes, mais engajamento no ambiente de trabalho, valorização do trabalhador, e em consequência bons resultados. Já com relação aos processos motivacionais é preciso uma percepção maior da área de Recursos Humanos para visitar os setores da empresa e ouvir o que os colaboradores têm a dizer, o que está lhe deixando insatisfeito, porque a empresa não é mais um ambiente bom de trabalhar, se o relacionamento com o seu chefe é que está lhe desmotivando, se os problemas pessoais estão afetando as relações de trabalho, se é algo relacionado ao financeiro, buscando dessa forma identificar as reais causas da desmotivação.

Por fim, outros fatores que podem influenciar na rotatividade de pessoal estão relacionados aos processos de recrutamento e seleção que requer uma ampla quantidade de candidatos, onde serão analisadas as características físicas e psicológicas dos indivíduos, a fim de encontrar aqueles que se enquadra no perfil da empresa, e têm características que serão de fácil adaptação à cultura e aos valores organizacionais. Também é importante mencionar a questão financeira que segundo os entrevistados está gerando insatisfação no ambiente de trabalho e contribuindo para saídas de muitos colaboradores da empresa.

Portanto, os impactos da rotatividade de pessoal estão relacionados às dimensões, Rotatividade de Pessoal, Clima Organizacional, Motivação, Recrutamento e Seleção, e Financeira.

Conclui-se, que os principais impactos da rotatividade de pessoal na Rede de Supermercado estão presentes nas dimensões: Recrutamento e Seleção com relação ao Departamento de Recursos Humanos, que apresentou um maior percentual de concordância quanto aos aspectos positivos, e deve ser trabalhado pela empresa com vistas a proporcionar um ambiente de trabalho agradável, onde os colaboradores partilhem dos mesmos valores da organização. Assim como, Financeira quanto aos aspectos negativos, que os colaboradores possam ser valorizados pelo trabalho que desempenham sendo reconhecidos como parte integrante do crescimento organizacional e para isso é necessário que além de oferecer boas condições de trabalho, possa recompensá-los financeiramente.

Sugiro que a empresa realize uma avaliação interna com os seus colaboradores para avaliar o nível de satisfação dos mesmos com relação às variáveis presentes neste estudo. Dada à importância de observar o mapeamento do ambiente interno para coletar informações que possam auxiliar no desenvolvimento de políticas mais efetivas para o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão, p. 278.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**, 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 –, p. 139 - 154.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.422.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração de Pessoal**. 3ª ed. São Paulo: Makron Book, 2000.

CODA, Roberto. (1998). "Como está o Clima?" In Fascículo n. 15, *Programa de Profissionalização do Banco do Brasil*. Brasília.

Disponível em: [www.abras.com.br](http://www.abras.com.br)

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**, 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 14, 79, 236.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**, 14ª ed. São Paulo: Saraiva 2011, p. 50, 51, 65, 281.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 232, 237.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 7ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

POMI, R. M. **Recursos humanos: mudanças**. 2007. Disponível em: <<http://www.pesquisabrasileira.com.br>>.

ROBINS (2005, p.178) – Apud TAVARES Maria Serafina. **Motivação e desempenho dos funcionários da Administração pública cabo-verdiana actual**. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta 2010. p. 63.



ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROJO, F.J.G. **Supermercados do Brasil**: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998. p. 175 .

\_\_\_\_\_. Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho - São Paulo: DIEESE, 2011, p. 14.

SEVERIANO , Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**: 23ª Edição revista e atualizada 2ª reimpressão. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M. F. Comportamento organizacional: a rotatividade em foco. **Revista da Psicologia da Universidade Federal do Ceará**. Ceará, 20, n. 2, 2002.

SILVEIRA, J.A. LESPSCH S.L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, v.32, n2, p.5-13, abr./jun.1997.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima Organizacional. In: BOOG, Gustavo e Madalena. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente 2002.

**ANEXO I**

## QUESTIONÁRIO APLICADO

O objetivo deste questionário é exclusivamente acadêmico, por isso agradeço aos colaboradores que responderem, e que sejam sinceros com suas possíveis respostas. Lembro também que é de natureza confidencial e que o tratamento do mesmo será de forma global e não individual, garantido o anonimato do entrevistado.

### Orientações:

- Fique à vontade para responder o questionário, e seja o mais verdadeiro (a) possível.
- A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é muito importante.
- Considerando a importância do sigilo, não deve registrar o seu nome nas folhas.

### PERFIL DOS ENTREVISTADOS

#### 1. Sexo:

- Masculino  
 Feminino

#### 2. Faixa etária:

- 18 a 25 anos  
 26 a 30 anos  
 de 31 a 40 anos  
 acima de 40 anos

#### 3. Assinale a alternativa corresponde à sua escolaridade:

- Não alfabetizado  
 Ensino Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Superior Incompleto  
 Superior completo  
 Especialização

#### 4. Qual a sua categoria funcional:

- Efetivo  
 Contrato de Experiência  
 Outros

**5. Há quanto tempo você trabalha na empresa:**

- 3 a 6 meses
- 1 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- 5 a 7 anos
- 7 a 10
- Acima de 10

**6. Assinale o setor onde você desempenha suas atividades:**

- Administrativo de Loja
- Escritório
- Compras
- Frente de Loja
- Mercadoria e Não Alimentos
- Perecíveis
- Patrimônio
- Açougue

**7. Assinale a alternativa abaixo que corresponde à sua remuneração mensal total:**

- até R\$730,00
- de R\$763,00 a R\$800,00
- de R\$801,00 a R\$1.400,00
- de R\$1.400,00 a R\$3.000,00
- Acima de R\$3.000,00

**CT = Concordo Totalmente C = Concordo NDC = Não Concordo Nem Discordo D = Discordo DT = Discordo Totalmente**

<b>DIMENSÃO ROTATIVIDADE DE PESSOAL</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>	<b>NCD</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
8. Pelo que percebo as pessoas não querem sair dessa empresa.					
9. Algumas pessoas que saíram da empresa acabaram por retornar de alguma forma.					
10. Os funcionários que são desligados da empresa possuem baixo desempenho.					
11. Os funcionários que pedem demissão buscam oportunidades que a empresa não oferece.					
12. O alto nível de rotatividade prejudica o desempenho das pessoas que permanecem na empresa.					
13. Penso frequentemente em deixar o meu emprego atual.					
14. Se me desligasse hoje da empresa me recolocaria facilmente no mercado de trabalho, tendo em vista os conhecimentos adquiridos.					
<b>DIMENSÃO CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>	<b>NCD</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
15. A imagem interna da empresa perante os colaboradores é boa.					
16. O clima organizacional da empresa favorece as relações no ambiente de trabalho.					
17. O excesso de atividades atribuídas ao colaborador torna o ambiente de trabalho estressante.					
18. A empresa reconhece e valoriza o meu trabalho.					
19. A troca de conhecimento ocorre com frequência na empresa.					
20. Estou satisfeito com o meu trabalho nesta empresa.					
21. Todos os meus superiores estão prontos para aceitarem sugestões.					
22. Trabalhar sob pressão de um chefe rígido ajuda a melhorar o meu rendimento na empresa.					
23. A comunicação entre a equipe de trabalho é boa e eficaz.					
<b>DIMENSÃO MOTIVAÇÃO</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>	<b>NCD</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
24. O que mais me motiva na empresa é o salário.					
25. A empresa oferece perspectivas de crescimento para os colaboradores.					

26. Os benefícios são indispensáveis para manter os colaboradores na organização.					
27. Tenho um ambiente de trabalho com boas condições.					
28. O relacionamento com meu superior hierárquico é bom.					
29. Sinto-me motivado por trabalhar nesta empresa e recomendaria para outras pessoas.					
30. A empresa tem feito o necessário para me manter motivado no desempenho das minhas atividades.					
31. Já me senti frustrado por achar que deveria ganhar uma promoção e não obtive.					
<b>DIMENSÃO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>	<b>NCD</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
32. A empresa possui um departamento de Recursos Humanos estruturado.					
33. Quando fui contrato recebi vários esclarecimentos sobre a empresa e as minhas atividades no primeiro dia de trabalho.					
34. A empresa disponibiliza ao trabalhador oportunidades internas de crescimento na carreira.					
35. Priorizar os treinamentos relacionados ao desempenho das tarefas do trabalho.					
36. A empresa estabelece formas de integração dos colaboradores à organização.					
37. O processo de Recrutamento e Seleção é eficaz na empresa.					
38. A empresa se preocupa com o meu desenvolvimento, pois me propicia cursos e treinamentos.					
<b>DIMENSÃO FINANCEIRA</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>	<b>NCD</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>
39. A empresa remunera adequadamente os seus colaboradores.					
40. Recebo outras manifestações de reconhecimento por um bom trabalho realizado, que não seja financeira.					
41. Meu salário é compatível com a função que exerço.					
42. A empresa realiza pesquisas para medir a satisfação dos colaboradores em relação à política de remuneração e benefícios.					
43. Estou satisfeito em relação aos benefícios e convênios (Unimed, Plano Odontológico, Seguro de Vida, Cartão Funcionário e Farmácia) ofertados pela organização.					