

FACULDADE DOCTUM DA SERRA

DAIANE SANTOS SOUZA

ANÁLISE DA ROTATIVIDADE EM UM SUPERMERCADO CAPIXABA

SERRA

2018

DAIANE SANTOS SOUZA

ANÁLISE DA ROTATIVIDADE EM UM SUPERMERCADO CAPIXABA

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade Doctum da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Bruno Miguel da Silva

SERRA

2018

DAIANE SANTOS SOUZA

ANÁLISE DA ROTATIVIDADE EM UM SUPERMERCADO CAPIXABA

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum da Serra como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovada em ____ de _____ de 20__.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.: BRUNO MIGUEL DA SILVA
Faculdade Doctum da Serra

Prof°:

Faculdade Doctum da Serra

Prof°:

Faculdade Doctum da Serra

ANÁLISE DA ROTATIVIDADE EM UM SUPERMERCADO CAPIXABA¹

DE SOUZA, Daiane Santos;²

RESUMO

O índice de rotatividade tem grande influência nos resultados da organização que muitas vezes não contam com um planejamento formalizado para controle do mesmo, e por isso o interesse em se fazer um estudo mais aprofundado sobre o tema. Para a realização deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre os processos de gestão de pessoas, causas e consequências da rotatividade, pesquisa de campo quantitativa com a aplicação de questionários referente ao tema. Espera-se com esse trabalho contribuir para análise e elaboração de estratégias visando à melhoria de processos que interferem diretamente no índice de rotatividade das empresas. Com isso, melhorar a eficácia organizacional melhorando as despesas com rotatividade, promover qualidade de vida dos trabalhadores do segmento, proporcionando-lhes, conseqüentemente, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras Chaves: Gestão de pessoas, Rotatividade, Motivação e Satisfação

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho investigou a rotatividade de pessoal no varejo de produtos alimentícios – supermercado. Em uma empresa capixaba em pleno crescimento neste segmento.

A questão que norteia este trabalho é, portanto, a de verificar o que motiva os desligamentos de funcionários, seja por decisão própria ou por decisão da empresa. A causa para a busca de respostas nesta área dá-se pelo já conhecido alto índice de rotatividade no ramo. Porém, fica a dúvida sobre a capacidade das empresas do segmento em administrar esse acontecimento e conseguir sua redução. A intenção é mostrar o quanto as organizações podem ser falhas por não se atentarem aos indicadores ligados a administração de pessoas, em específico a rotatividade. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2017), se tratando do comércio varejista, há um alto índice de rotatividade, e acaba se

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de ADMINISTRAÇÃO e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

² Alunos do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2018/1. E-mail do autor daii.anne_@hotmail.com.

tornando um dos principais problemas que a gestão deve estar atenta. Uma divulgação pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), apontou que após a crise que atravessamos nos últimos três anos, acarretou em despesas significativas com as demissões no varejo, pois é o setor que mais emprega. Tendo como base informações do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016), no varejo, devido a carga horária ser elevada trabalhando finais de semana e feriados, e o percentual de lucro e a remuneração serem baixas, muitas pessoas não se comprometem com afinco no trabalho. Essa falta de entusiasmo é uma das principais causas que gera a rotatividade nesse setor, que influencia diretamente nos processos e resultados das empresas.

Já tão presente no setor supermercadista, a rotatividade é considerada muitas vezes um fator de menor importância e não apresenta grande expressão como um importante indicador na composição de resultados das organizações. Pensando no atual cenário político e econômico, que o comércio varejista e outras empresas têm buscado melhorias em sua gestão.

Portanto, busca-se investigar as causas da rotatividade, os fatores que geram desligamentos na empresa, independente de quem tomou a decisão, com a finalidade de administrar e reduzir esse acontecimento. É mais especificamente identificar os fatores influenciadores para a rotatividade na empresa analisando os processos ligados a ela

2 GESTÃO DE PESSOAS

Para Marras (2000) *apud* Melenchion (2006), a área de recursos humanos denominada gestão de pessoas, passou cinco fases construtivas para o desenvolvimento dos profissionais dessa área. A primeira fase foi a contábil antes da década de 1930, chamada de pré-histórica tinha como objetivo analisar apenas os custos, entradas e saídas; a segunda fase legal deu início para os cuidados com as leis trabalhistas; a terceira fase técnica deu ao profissional de recursos humanos mais poder e status, o incorporando aos organogramas das empresas, e atribuindo atividades que são de base até hoje; a quarta fase chamada administrativa ocorreu a implantação de movimentos sindicais, e o título do profissional foi alterado e ele passou a partir dali ter como foco as relações com as pessoas; a quinta e última

fase é a estratégica que passou a usar essa ferramenta como base para o melhor desenvolvimento das atividades.

A área de Recursos Humanos, vem reestruturando sua forma de trabalhar, de forma que se integre com toda a organização, buscando a satisfação das pessoas e auxiliando a organização em suas metas. Chiavenato (2008, p. 4) argumenta que “o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações”. Sendo assim, uma depende da outra para que seja constituída a gestão de pessoas e dessa forma atingirem seus objetivos. Impossível estabelecer diretrizes e objetivos sem o conceito estabelecido pela gestão de pessoal dentro da organização. Ainda de acordo com Chiavenato (2008), as pessoas são como parceiras das organizações, e seriam fornecedoras de capital intelectual, e outras competências, contribuindo para a tomada de decisões através de suas habilidades, e dando direcionamento aos objetivos do negócio.

Lacombe (2006) *apud* Sato; Pona (2013) constata que as pessoas dentro de uma organização muitas das vezes são tratadas como recursos, porém essas pessoas tem outras relações fora daquele ambiente em que estão inseridas, sendo eles familiares, sociais, ou até mesmo outros vínculos empregatícios e demais atividades; o que faz com que os objetivos de organização e pessoas não coincidam totalmente.

Chiavenato (2011) *apud* Filho; Pereira (2013), define que através da contribuição para o desenvolvimento da organização, as pessoas passaram a integrar a mesma de forma diferenciada; deixando de ser empregados, e passando a ser colaboradores; assumindo suas responsabilidades em desenvolver e colaborar com a evolução da organização e o próprio crescimento profissional. Dessa forma as organizações viram que as pessoas fazem parte do capital intelectual, e passaram a trata-las como aliados em busca de resultados positivos.

Ainda segundo Chiavenato (2011) *apud* Filho; Pereira (2013) para que se chegue ao estágio de excelência em uma organização, é necessário que sejam alinhados todos os processos que a envolvem; de forma que todos que ali estão saiba como irão poder desempenhar suas tarefas com clareza e precisão, ressaltando a importância de cada um para que se obtenha qualidade em todas as etapas, e que tal depende exclusivamente da qualidade do serviço prestado pelo próprio capital humano.

Segundo Ferreira *et al* (2014) a gestão de pessoas se torna de grande importância no meio empresarial quando se passa a usar as pessoas como foco principal dentro da organização, para que essa seja integrada e com foco, a gestão deve-se oferecer informações com clareza o nível de importância de cada pessoa, e essas as pessoas expor o que a empresa poderia oferecer como retribuição. Falco *et al* (2012) descreve a importância das metas bem traçadas para que assim possam ser alcançados os objetivos propostos pela gestão de pessoas.

3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

As causas da rotatividade segundo Souza *et al* (2015) devem ser observadas e analisadas criteriosamente pelas empresas como um fator preocupante, pois esse demonstra qual a situação atual em que se encontra; as empresas, colaboradores e clientes sentem quanto ao alto índice de rotatividade e todos saem prejudicados com o mesmo. Em relação as empresas essas não perdem apenas recursos financeiros, mas principalmente em oferecer para seus clientes produtos, atendimentos ou serviços padronizados e de qualidade; e em contrapartida esse fator também pode gerar insegurança para os colaboradores, motivando comportamentos que possa vir a aumentar esse índice.

Chiavenato (2004, p.84) *apud* Alves, Oaki (2009)[...] define rotatividade como sendo “o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas das pessoas nas organizações”. Essa movimentação de entradas é referente as novas admissões, e as movimentações de saída são referentes aos desligamentos (demissões) e as aposentadorias. Os desligamentos acontecem por iniciativa da empresa, término de contrato ou iniciativa do próprio colaborador por motivos diversos; tais como: pessoais, não adaptação as políticas internas, em busca de outras oportunidades, estagnação, falta de autonomia, reconhecimento, acúmulo de tarefas, ambiente desagradável, remuneração e entre outros fatores. As organizações têm por iniciativa solicitar o desligamento de pessoas por falta de comprometimento, resistência a mudanças, comunicação, falta de competência, problemas com trabalho em equipe, absenteísmo dentre outros.

SILVA (2006)*apud* Mota; Teixeira (2009) ressalta, que essas entradas e saídas afetam o crescimento organizacional, fazendo com que os custos organizacionais aumentem, e impactando diretamente a gestão de pessoas. Esse processo

desenfreado pode resultar em ineficiência na obtenção dos resultados, o que demonstra que algo não está correto. Do ponto de vista de Souza *et al* (2015) ressalta que a rotatividade gera custos altos e sem retorno com material de escritório, exames, uniformes, treinamento, horas trabalhadas desde o recrutamento até a demissão; além da perda de profissionais competentes e capital intelectual e produtividade. O fato das organizações não terem um planejamento para esses ocorridos é que acaba gerando tamanho prejuízo.

Ainda segundo Souza *et al* (2015), a rotatividade pode ter um aspecto positivo quando as substituições são para agregar valor, trazer novas ideias, tecnologias e inovação, melhorar o clima e conflitos indesejáveis, essas atitudes são fundamentais para a saúde e desenvolvimento da organização. Não há uma forma definitiva e ideal para o controle da rotatividade, entretanto gerir, administrar, liderar bem as pessoas é o que é uma proposta para amenizar esses fatores negativos.

Segundo Maximiano (2004) *apud* Sato; Pona (2013) utilizar meios de controle é uma forma de se obter medições e verificar se essas estão acima abaixo ou em um grau esperado de rotatividade. Está em um grau esperado é o que a empresa colocou como meta e não impacta negativamente os resultados, nem as relações.

3.1 Alguns Fatores que influenciam a rotatividade

Milvovich; Boudreau (2000) afirma que as organizações precisam de novos métodos que as auxiliem na redução da rotatividade, e que se obtenha um equilíbrio na quantidade de demissões. O processo de seleção é primordial, pois grande parte dos desligamentos é causada por fatores internos, e a desvalorização do capital humano. Fernandez (2013) *apud* Mota; Teixeira (2009), argumenta que “uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliários, equipamento ou tecnologia. Sua riqueza são seus talentos profissionais [...] que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu sangue e cérebro”.

Os motivos que mais causam a saída dos empregados de uma empresa é a ausência de política salarial, benefícios, improbabilidade de crescimento profissional, ambiente de trabalho deficiente, liderança inapropriada e desmotivação pessoal, sujeição de tarefas desgastantes e precárias. O colaborador tem a necessidade de ser reconhecido profissionalmente, pois o mesmo estando desmotivado e insatisfeito

resulta em elevados índices de rotatividade. Não é somente o salário que retém o funcionário em uma organização (MILVOVICH, BOUDREAU, 2000).

Silva (2006) *apud* Mota, Teixeira (2009), afirma que estamos em uma era cada vez mais capitalista, que muitos profissionais procuram por melhores salários, e por diversas vezes trocam de empregos em que são muito bem remunerados e aceitam trabalhar com uma remuneração mais baixa, porém com melhores condições de trabalho, sendo elas por valorização pessoal e profissional, permitindo que seja explorado e reconhecido suas qualidades, talentos e competências. Souza *et al* (2015) ressalta que outros fatores como um treinamento adequado, adaptação e aceitação das normas internas, convívio com gerência e rotina de trabalho, entrosamento com a equipe acabam gerando essas saídas. Além da falta de motivação, surgimento de outras oportunidades e a fato de que principalmente no ramo varejista muitos utilizam dessa oportunidade como trampolim para outras áreas.

De acordo com Quége (2008), a rotatividade de funcionários (turnover) é um elemento que deve ter o máximo de atenção por parte de gestores e lideranças em uma organização. É preciso entender o fenômeno para se entenda a dimensão que se causa na competitividade em todo o mercado, independente de segmento, pois abrange não só a perda de capital, mas também a perda de conhecimento e histórico corporativo, carteira de clientes e recursos financeiros.

Caso não se busque formas de reter as pessoas, as empresas estão propícias a cada vez mais enfrentarem situações de desequilíbrio internos e externos aumentando suas taxas; essas que devem ser medidas por períodos sejam esses mensais ou anuais, para que se tenha um controle do que se passa na organização, e se descubra quais os motivos que levam a rotatividade acontecer. Os períodos de crise econômica fazem com que o índice diminua, porém, os períodos de economia estável e várias ofertadas no mercado, essa taxa tende a aumentar significativamente. (MOTA, 2014).

Rotatividade nada mais é que o giro de entrada e saída de pessoas, que controladas acontecem de forma benéfica e com equilíbrio, o contrário são taxas altas que pode levar as empresas a terem resultados ruins.

Dessa forma Chiavenato (2009, p. 141) *apud* Dias, Franco (2015) usa a seguinte fórmula para calcular o índice de rotatividade:

$$\frac{A + D \times 100}{2}$$

Índice de rotatividade geral = _____

EM

Fonte: Fatores que contribuem para a rotatividade de pessoas em um supermercado no município da serra

Fonte: Chiavenato (2009).

Legenda:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Siqueira, Ferreira (2005, p.49) *apud* Mota (2014) nos informa que “as consequências da insatisfação podem representar altos custos para a organização. Esses custos podem se refletir tanto em aspectos financeiros quanto morais, ou até mesmo emocionais”.

Para Quége (2008), a rotatividade pode ser ocasionada por vários fatores como citado no estudo acima, mas para fins deste trabalho será dado ênfase nos seguintes pontos: Clima organizacional, Motivação e Liderança.

4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Coelho (2004), entendemos por clima organizacional a atmosfera carregada de subjetividade, que envolve as organizações. A subjetividade diz respeito aos sentimentos, gostos, hábitos, crenças e valores de cada pessoa. Sendo assim, uma organização não é apenas um local para se exercer as funções designadas, gerar lucro, e ser totalmente racional. É também o local onde os

indivíduos que ali se encontram e buscam criar vínculos, e alimentados por todos as emoções diárias de cada um.

Ainda segundo Coelho (2004), as organizações são muito influentes na formação de pessoas, e sua colocação dentro e fora delas. E, almeja qualidade em conformidade com a sua cultura buscando a eficácia que é a forma como se alcança um resultado, e eficiência que é a realização de algo da melhor maneira, impactando no clima e na relação de satisfação de todos. As pessoas esperam ter “reconhecimento, autonomia e vínculos sociais”. E o interesse pelo reconhecimento é a forma com que os colaboradores se mantêm motivados e determinados na resolução de suas tarefas.

Bergnani; Zorzo (2013) relata, que em décadas passadas estudos realizados já evidenciavam que a motivação e a determinação das pessoas partiam da preocupação da organização com os mesmos, e a forma de recepcioná-los. Isso faz com que a percepção que é individual acabe se tornando coletiva, fazendo com que todos tenham mais controle de seus atos e emoções, e se mantenham motivados.

Ainda de acordo com Bergnani; Zorzo (2013) o ambiente em que as pessoas se encontram é que determina o seu grau de satisfação e necessidades. A liderança tem de identificar as estratégias para guiar os mesmos, utilizando de uma boa comunicação, engajamento, trabalho em equipe, aproximação e evitando desentendimentos. Dessa forma é possível se avaliar se o clima é favorável ou não, pois o clima desfavorável acaba abrindo brechas para a rotatividade.

5 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Motivação está ligado ao empenho físico ou psicológico que uma pessoa faz para se alcançar algum objetivo, meta. Podendo ser positivo ou negativo dependendo dos interesses que obtenha a aos fatores internos e externos que a norteia. De acordo com Maximiano (2000, p. 347), “A palavra motivação (derivada do latim, *motivos*, que significa mover) indica o processo pela qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”. Motivação para o trabalho é um estado que leva as pessoas a se empenharem para cumprir uma meta ou realizar uma simples tarefa, atingir a um objetivo. O desempenho é fruto do empenho que pode ser individual ou coletivo, o mesmo é

atraído por forças que leva a trilhar caminhos, e executar tarefas que o leve ao que e produz a motivação.

Segundo Silva *et al* (2013), por intermédio da área de gestão de pessoas as organizações buscam manter seus colaboradores motivados afim de que desenvolvam com mais eficácia suas tarefas diárias. Essa motivação depende muito das necessidades individuais de cada um; quanto maior, mais dedicação e determinação será aplicada para se realizar o que lhe foi designado. Essa é a força que estimula as pessoas a agirem em prol de algo que queiram.

Silva *et al* (2013) afirma que a motivação e a satisfação estão ligadas uma a outra pelo estado emocional das pessoas. A motivação busca no interno ou externo algo que lhe impulse para frente, avante em busca sempre do melhor, do desafio, da superação, sejam no quesito pessoal ou profissional. Individual ou no coletivo. A satisfação é a forma de colher esses resultados; por outro lado pessoas insatisfeitas contaminam o ambiente deixando carregado, reclamam, murmuram, não realizam suas tarefas com precisão e acabam não tendo um bom desenvolvimento.

Silva *et al* (2013) explica que há diferenças entre treinamento e desenvolvimento, mesmo que ambos tenham processos parecidos, e utilizem métodos de aprendizagem. O treinamento requer resultados de imediato, e o desenvolvimento resultados futuros. Ambos são peças chaves para que se obtenham resultados significativamente positivos, e de certa forma auxiliem na satisfação, motivação e no clima.

A satisfação está intimamente ligada ao ambiente de trabalho, e ao tratamento recebido, as condições do local, fatores higiênicos, aos incentivos e benefícios, a infraestrutura e liderança. Quanto mais satisfeito a pessoa estiver, terá menos reclamações, falta de interesse, ociosidade, havendo mais comprometimento ao desempenhar suas tarefas. Silva *et al* (2013).

6 LIDERANÇA

Segundo Bergamini (1994) inúmeras são as definições sobre liderança e sua relação nos estudos científicos. Há décadas que o assunto vem sendo estudado e cogitados por grandes autores que o seu surgimento aconteceu na era cristã. Conforme as definições dos estudos uns foram focados nos traços de personalidade, e outros nos variados estilos de liderança.

Liderar é uma via de mão dupla, onde o líder não atinge objetivo algum sem os seus seguidores. Este estabelece uma relação de orientador, influenciador ou até mesmo de ditador afim de conduzir pessoas, equipes ou grupos, com a intenção de leva-los ao caminho certo, de forma inspiradora e ética. (BERGAMINI, 1994).

São variados os estilos de liderança e características que um líder deve possuir, Tannerbaum e Schimit, (1973) *apud* Maximiano (2000) criaram um método utilizando uma régua para medir a compatibilidade entre líder e liderado, utilizando de dois comportamentos de liderança autocrático e democrático, e a partir dessa análise desenvolve-se a liderança direcionada para as atividades ou para pessoas.

Liderança orientada para tarefas são voltadas somente para sua execução, com alto nível de pressão para cumprimentos de prazos, redução de custos, cumprimentos de metas de forma isolada e sem orientação, favorecendo o ambiente para situações desagradáveis e de conflitos. Já a liderança orientada para as pessoas busca orientar e desenvolver o potencial, explicar o objetivo do trabalho, tem relações harmoniosas e flexíveis dando liberdade para receber sugestões (MAXIMIANO, 2000).

Santos *et al* (2013) cita alguns estilos de liderança que são: “autocrática, democrática, carismática ou transformadora, participativa, transacional, transformacional e liberal”. A liderança autocrática é exercida sobre total domínio e autoritarismos do líder, com base somente em suas opiniões; já a democrática, é oposta pois o líder se preocupa em ouvir, orientar e sempre em consenso com os liderados; a liderança carismática é trabalhada através de palavras, incentivos e concepções de valores; como o nome já diz participativa tem a interação de todos, liderança transacional funciona em uma relação de ordem e obediência; no caso da transformacional como já diz é líder capaz demudar, transformar ambientes e situações; e finalizando a liderança liberal é deixada por conta dos liderados, o que muitas vezes pode surtir como descaso. (SANTOS; GUIMARÃES 2013).

Bergamini (1994) conclui que os líderes não padronizados e que os mesmos não se desenvolvem da mesma maneira em local e com pessoas diferentes, e que se não houver uma recepção clara dos liderados o líder não executará bem o seu papel, assim como a organização não oferecer uma boa estrutura o mesmo limita suas ações.

7 METODOLOGIA

Segundo Pádua (1996), a pesquisa busca soluções daquilo que se procura, em um sentido amplo busca a indagação, investigação, averiguação da realidade. São os procedimentos formais realizados afim de se adquirir conhecimentos, informações, dados e hipóteses que dão base a investigação do pesquisador, e o oriente para decisões através do levantamento realizado e as propostas que foram impostas para a realização da pesquisa.

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa descritiva e bibliográfica, visando conhecer o que ocasiona o tema estudado. A pesquisa descritiva foi realizada por de coleta de dados de um questionário elaborado especificamente para o tema, na sequencia ocorreu a tabulação para que ocorresse a análise do dados. A metodologia utilizada é qualitativa e é frequentemente utilizada para investigações na área de estudos organizacionais.

Optou-se pela pesquisa de campo a fim de conhecer a realidade atual do objeto da pesquisa. A intenção, no presente estudo, é analisar a realidade na qual estão inseridos os funcionários da empresa e como está sendo administrada a rotatividade de pessoal.

8 RESULTADOS E DISCUSOES

A organização em análise atua no segmento varejista e atacadista, e está no mercado capixaba desde o ano de 2008 com sua matriz localizada no município da Serra – ES. É composta por cinco filiais localizadas na grande Vitória, e apresenta um quadro de aproximadamente mil e quinhentos colaboradores diretos atuando em todas as unidades do grupo.

A pesquisa foi realizada em um hipermercado localizado na cidade de Vitória – ES. Este hipermercado foi inaugurado a cerca de 5 anos, onde atualmente trabalham cerca de trezentos e sessenta e cinco colaboradores diretos, sendo cento e sessenta e oito mulheres e cento e oitenta e cinco homens.

O principal objetivo dessa pesquisa foi identificar quais motivos poderiam levar os funcionários a se desligarem da empresa. Para que se obtivesse este objetivo, foram realizadas diversas entrevistas com os funcionários da unidade, onde entrevistou secento e noventa e um colaboradores de ambos os sexos e dos mais

variados setores. Os dados referentes aos resultados da pesquisa foram tabulados no software Excel proporcionando uma base quantitativa dos dados.

Dos respondentes 52% (n=100) eram do sexo feminino e 49% (n=91) do sexo masculino, assim podemos dizer que há um certo equilíbrio entre os entrevistados. Entre os entrevistados 39% (n=60) tem idade entre 26 e 35 anos, 31% (n=74) estão na faixa dos 18 a 25, outros 20% (n=38) tem idade entre 36 e 45 anos, e apenas 10% (n=19) tem idade acima dos 46 anos, o que condiz que uma parte significativa do quadro de colaboradores é formada por pessoas abaixo de 35 anos (cerca de 70% do total de entrevistados). Quanto ao estado civil dos entrevistados, 61% (n=125) se declararam solteiros, 34% (n=64) casados, 5% (n=9) divorciados e apenas 1% (n=1) viúvo.

Das áreas entrevistadas 53% (n=102) representam o setor denominado frente de loja, sendo este o setor com a maior quantidade de colaboradores, e é composto pelas funções: operadores de caixas, embaladores e fiscais de caixa. Apenas 8% (n=16) dos entrevistados são do açougue, 7% (n=14) repositores de setores perecíveis, 6% (n=12) de setores administrativos. Os demais, em parcelas pequenas que somadas correspondem a 25% (n=47) de todos os demais setores, são: padaria, fiscalização, gerência, recebimento de mercadorias, lanchonete e outros que não se identificaram.

Quanto ao grau de instrução dos colaboradores 60% (n=115) possuem ensino médio completo, 13% (n=25) tem ensino médio incompleto, 14% (17) não concluíram o ensino fundamental e, apenas 12% (n=12) possuem ensino superior. O grau de escolaridade dos funcionários é definido de acordo com a complexibilidade de cada função e, a pesquisa demonstra que os dados estão de acordo com a exigência exigida pela empresa para as vagas operacionais, que são uma considerável maioria das vagas disponíveis no local ora pesquisado.

Em relação ao tempo de serviço, 77% (n=148) informaram que tem de um a cinco anos de empresa, o que é uma parcela bem significativa para uma empresa do ramo do varejo. Outros 22% (n=42) da amostra estão na empresa a menos de um ano e apenas um correspondente está a mais de cinco anos.

Ao serem perguntados se já haviam recebido alguma promoção 17% (n=33) responderam que positivamente, informando já terem obtido alguma promoção, e

83% (n=158) respondeu que não. Sobre esse dado nota-se que, em sua grande maioria, as possibilidades de vagas para promoção são destinadas aos cargos de lideranças, que possuem menores números no quadro de funções da empresa. Dentro do mesmo contexto e, de acordo com as respostas obtidas, quando perguntados se essas promoções são dadas as pessoas erradas, as repostas se aproximaram bastante: 38% (n=72) disseram que sim, e 37% (n=71) responderam que “as vezes essas promoções são dadas a pessoas erradas” e 25% (n=48) que as promoções “não são dadas as pessoas erradas”.

Correlacionando esses dados conforme as respostas obtidas referente aos que informaram não ter recebido uma promoção, 85% (n=85) representam o sexo feminino, e 73% (n=73) o sexo masculino, desses 27% (n=27) tem idade entre 26 e 35 anos, já as mulheres que disseram não também tem idade entre 26 e 35 anos representando 33% (n=33) das entrevistadas, 45% (n=45) delas são solteiras e 23% (n=23) são casadas; 60% (n=60) dos respondentes do sexo masculino são solteiros e 20% (n=20) casados.

Tiveram uma aproximação nas respostas a questão que indagou se os funcionários acreditam que as promoções são dadas as pessoas erradas, 16% (n=16) responderam que “as vezes” as promoções são ofertadas para pessoas improprias tem menos de um ano de empresa, 54% (n=54) tem de um a cinco anos, sendo 19% (n=19) do sexo masculino e 35% (n=35) do sexo feminino. Os que responderam sim que as promoções são ofertadas as pessoas erradas 11% (n=11) tem menos de um ano de empresa, e 61% tem entre um a cinco anos sendo 26% (n=26) representantes do sexo masculino e 35% (n=35) do sexo feminino, sendo esses a maior quantitativo de respondentes dessa questão.

Quando perguntados se a empresa já havia proporcionado a realização de algum curso de capacitação relacionados as atividades que exercem, 59% (n=119) responderam que não e 41% (n=72) disseram que sim. Todos os funcionários participam de treinamentos iniciais em suas admissões, mas, treinamentos específicos acontecem apenas para algumas funções.

Ao serem indagados sobre a sua satisfação na função que exercem 66% (n=127) informaram que estão satisfeitos e 34% (n=64) dos entrevistados responderam que não estão satisfeitos com as atividades que exercem no momento. A insatisfação

apresentada por uma parcela dos funcionários pode sugerir um fato motivador para o desligamento.

Dentre as cem mulheres entrevistadas mais da metade declararam satisfação com o cargo que atuam, totalizando 66% (n=66) das entrevistas; 34% (n=34) da amostra feminina declara não está satisfeita. A pesquisa com o público masculino teve uma porcentagem bem aproximada quanto a satisfação na função exercida; de uma amostra de noventa e um respondentes do sexo masculino 61% (n=61) está satisfeito com suas funções, 30% (n=30) avaliaram como insatisfeitos assinalando a alternativa não.

Quanto ao clima, 89% (n=170) dos entrevistados informaram não ter dificuldades para se relacionar com seus colegas de trabalho e 11% (n=21) responderam que tem problemas para se relacionar com os demais. Ao classificarem como é essa relação com os colegas de trabalho 49% (n=93) informaram ter uma boa convivência com os mesmos, 36% (n=54) classificaram como muito boa sua relação com os demais, 14% (n=27) como razoável e apenas 1% (n=2) como ruim sua relação com os colegas de trabalho.

Acerca da relação com os superiores 46% (n=87) responderam que tem uma boa convivência com os mesmos, 28% (n=54) responderam que essa relação é ótima, 19% (n=37) que tem uma relação razoável e 7% (n=13) que tem uma relação ruim com seus gestores. Podemos observar que os relacionamentos considerados ruins estão mais ligados a hierarquia do que em relação aos pares, o que pode ser um indicativo de alerta para a organização.

Sobre as orientações e atenção necessária que deveria ser dada pelos superiores, 53% (n=102) informaram que as vezes recebem a orientações, 35% (n=66) disseram que sempre recebem e 12% (n=23) que nunca recebem as orientações necessárias. Dados que confirmam o sinal de alerta em relação às lideranças.

Foi perguntado aos entrevistados quais foram os motivos que os levaram a buscar uma oportunidade de trabalho nesta empresa, 48% (n=92) informaram que estavam desempregados, 17% (n=33) relataram ser o primeiro emprego, o que ocorre com grande frequência no varejo, outros 17% (n=33) já possuem experiência na área, 7% (n=14) pela boa imagem que empresa tem no mercado, 5% (n=9) por conhecer

alguém que trabalha na empresa, 3% (n=5) por que viu algum anúncio na mídia e outros 3% (n=6) apenas por falta de opção.

Exatos 48% (n=92) dos entrevistados informaram ter buscado por uma vaga de emprego na empresa em estudo por que se encontravam desempregados conforme se viu acima, 52% (n=52) desse total é representado pelas mulheres que na grande maioria tem o ensino médio completo sendo essas 38% (n=38), 35% (n=35) são solteiras e 26% (n=26) tem idade entre 26 e 35 anos. Dos respondentes do sexo masculino esses representam 40% (n=40) dos que procuraram por uma oportunidade por que se encontravam desempregados, 19% (n=19) tem o ensino médio completo, 25% (n=25) são solteiros e tem idade entre 18 e 25 anos 14% (n=14) do total. Outro dado importante é que muitos jovens buscam uma oportunidade de se inserir no mercado através do varejo, representando esses 23% (n=23) do total dos jovens da empresa que buscaram uma vaga de primeiro emprego.

Em relação ao sentimento de ser reconhecido pelo seu trabalho 41% (n=78) responderam não se sentirem reconhecidos, porém com uma leve diferença, 39% (n=74) teve uma avaliação contrária sentido se satisfeitos com o reconhecimento e 20% (n=39) informaram que as vezes sentem esse reconhecimento.

Acerca do reconhecimento que os funcionários sentem a respeito do trabalho que exercem o setor de frente de loja composto por: caixas, embaladores e fiscais; destacou se com 59% (n=59) dos entrevistados informando não se sentirem reconhecidos, 43% (n=43) compostos por mulheres e 16% (n=16) por homens; 20% das mulheres tem idade entre 26 e 35 anos, 38% (n=38) tem aproximadamente entre 1 a cinco anos de tempo de serviço na empresa, sendo 31% (n=31) solteiras. Do sexo masculino 9% (n=9) também tem idade entre 26 e 35 anos, o que mostra que de ambos os sexos foram pessoas um pouco mais experientes que informaram não sentir valorizados pelo seu trabalho; 12% (n=12) são solteiros e 15% (n=15) tem entre um a cinco anos de casa.

Dos 24% (n=24) que disseram sentir se reconhecido pelo seu trabalho, 11% (n=12) são representantes do sexo feminino e 11% (n=12) masculino. Maior parte dos respondentes masculinos tem idade entre 46 e 55 anos totalizando 5% (n=5) dos entrevistados, 8% (n=8) são solteiros e tem 1 a cinco anos de serviço na empresa. Das mulheres que se declararam satisfeitas 4% (n=4) tem entre 18 e 25 anos, 8%

(n=8) delas são solteiras e 7% (n=7) tem entre um a cinco anos de empresa. Com uma idade mais madura os representantes masculinos do setor de frente de loja esboçam maior satisfação com o reconhecimento tido pelo trabalho que exercem.

Conforme as respostas obtidas pela pesquisa 57% (n=108) dos participantes relata que possui as ferramentas de trabalho necessárias e adequadas para que desenvolver suas atividades, por outro lado 43% (n=83) diz não ter as ferramentas necessárias

Ao avaliarem a importância do seu trabalho para a empresa, 85% (n=163) responderam que sim “considerava as atividades que exercem importantes” e que através dessas atividades a empresa como um todo poderia prestar um bom serviço para os seus consumidores. Outros 19% (n=19) responderam “às vezes consideram suas atividades importantes” e apenas 5% (n=9) responderam que “não consideram suas atividades importantes”.

Quando indagados sobre as oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, 46% (n=88) responderam que sim, que existe essa possibilidade de se crescer profissionalmente na organização, 32% (n=61) acreditam que não há possibilidade e 22% (n=42) que às vezes são dadas as devidas oportunidades.

Os entrevistados foram perguntados sobre como eles avaliam a empresa e 50% (n=95) a avalia como boa, 27% (n=52) como excelente, 19% (n=36) como regular e 4% (n=8) assinalou como sendo ruim.

A cerca da entrada e saída de pessoas e se esse fenômeno influenciava nos setores da empresa, 67% (n=168) afirmam que a rotatividade influencia o desempenho e nas atividades do setor, e 33% (n=63) avaliam que essa rotatividade não atrapalha o andamento das atividades.

Com relação a essa rotatividade 67% (n=128) do total de entrevistados responderam que esse fato é prejudicial para o desenvolvimento individual e da empresa como um todo, correlacionando os dados dessa questão com se os colaboradores se sentem ameaçados de demissão 57% (n=109) informaram não sentirem se ameaçados de demissão, mesmo que essa rotatividade atrapalhe o setor que ele está inserido. ?

Acerca de motivação, foi perguntado quais os fatores que os deixavam mais motivados e dentro dessa questão poderiam marcar até três alternativas entre aquelas que mais os deixavam empenhados para exercer suas obrigações com

satisfação. Dos entrevistados 37% (n=70) responderam que “gostar do que faz” é um dos fatores mais importantes, em sequência 30% (n=58) acreditam que “oportunidades de crescimento dentro da empresa” são mais motivadoras, 27% (n=51) preferem “ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que exercem”, 22% (n=42) “localização é um fator importante”, 19% (n=36) “salário somado aos benefícios são de grande importância”. O clima de trabalho foi mencionado por 17% (n=33) dos entrevistados, 13% (n=25) mencionaram “estabilidade no emprego”, 12% (n=22) “imagem que a empresa representa no mercado” e 8% (n=16) “integração entre a equipe de trabalho”. Com uma quantidade exatas de respostas “ser ouvido” e “obter treinamentos específicos para sua área” foram fatores determinantes para 7% (n=27) dos entrevistados, outros 6% (n=12) assinalaram “instalações físicas” como peça chave para se ter motivação. Ter autonomia foi considerado como um fator importante para apenas 4% (n=8) da margem dos entrevistados e 3% (n=6) responderam que participar das decisões é importante. Marcaram “outros fatores” ou nada 24% (n=46) dos entrevistados.

Quando perguntados quais os fatores que os colaboradores consideravam mais motivador, destacaram se algumas alternativas, para os participantes da pesquisa gostar do que faz foi uma das opções mais relevantes com 37% (n=70) do total de respondentes da amostra sendo 35% (n=35) do sexo feminino, e 35% (n=35) do sexo masculino. Os homens tem idade entre 36 a 45 anos totalizando 12% (n=12), 17% (n=17) são solteiros e 22% (n=22) estão trabalhando na organização entre um a cinco anos. Das respondentes do sexo feminino 14% (n=14) te idade entre 26 e 35 anos, 21% (n=21) são solteiras e estão na empresa entre um a cinco anos totalizando 28% (n=28) das que escolheram a alternativa.

A segunda opção com 30% (n=58) de escolha foi ter oportunidades de crescimento dentro da organização, os homens se destacaram com 35% (n=35), com idade entre 18 e 25 anos os optantes totalizaram 14% (n=14), 18% (n=18) são solteiros e 19% (n=19) tem ensino médio completo, 23% (n=23) dos entrevistados estão na empresa entre um a cinco anos. As representantes do sexo feminino totalizaram 23% (n=23), 8% (n=8) tem idade entre 26 e 35 anos, 18% (n=18) estão na empresa de um a cinco anos, e 16% (n=16) das respondentes tem grau de escolaridade ensino médio completo.

A terceira opção com mais escolha representando 27% (n=51) do total da amostra foi ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa, 24% (n=24) são mulheres e 8% (n=8) tem idade entre 36 e 45 anos, 12% (n=12) delas são casadas e tem como escolaridade ensino médio completo 19% (n=19), essa mesma porcentagem representa as que tem tempo de casa de um a cinco anos. Os representantes do sexo masculino totalizam 27% (n=27) dessa opção, tendo eles idade entre 18 e 25 anos 11% (n=11), 15% (n=15) são solteiros e estão na empresa entre um a cinco anos 20% (n=20), 17% (n=17) tem o ensino médio completo.

Foi questionado aos entrevistados se eles se sentiam ameaçados de demissão por conta da rotatividade e 84% (n=161) informou não sentir nenhum tipo de ameaça quanto a esse fato, e apenas 16% (n=30) tem opinião contrária.

Referente a essa questão se os colaboradores sentiam se ameaçados de demissão, 89% (n=89) dos respondentes são do sexo feminino, 72% (n=72) do sexo masculino, eles tem idade entre 26 e 35 anos 23% (n=23), 42% (n=42) são solteiros, 38% (n=38) tem ensino médio completo e 49% (n=49) estão na empresa de um a cinco anos. As mulheres têm idade entre 26 e 35 anos 33% (n=33), 61% (n=61) são solteiras, 57% (n=57) delas tem o ensino médio completo e 49% (n=49) estão na empresa de um a cinco anos.

Ao serem perguntados se já haviam pensando na hipótese de se desligar da empresa 56% (n=107) responderam que sim, e 44% (n=84) que não tinha o interesse em se desvincular no momento.

Sobre essa mesma hipótese que indagava se os funcionários já haviam pensando em se desligarem da empresa 84% (n=161) informaram que sim, 62% (n=62) são mulheres, 27% (n=27) estão na faixa etária de idade entre 26 a 35 anos, 46% (n=46) delas são solteiras, 25% (n=25) das tem o ensino médio completo e 39% (n=39) estão na empresa de um a cinco anos. Os colaboradores que responderam o questionário do sexo masculino representam 44% (n=44) dos que assinalaram essa alternativa, 16% (n=16) tem idade entre 26 a 35 anos, 32% (n=32) são solteiros e tem o ensino médio completo 25% (n=25) desse total, e estão na empresa de um a cinco anos 39% (n=39) desse grupo.

Caso se desligassem da empresa naquele momento foi questionado aos colaboradores se acreditavam ter facilidade para se recolocar no mercado de

trabalho, e 59% (n=113) acreditam se recolocaria com facilidade, 35% (n=66) informam não saber, e 6% (n=12) acredita não ter tanta facilidade para que recolocar no mercado em um cargo melhor ou igual ao que exerce no momento.

Sobre o profissional ter facilidade ou não de se recolocar no mercado de trabalho já que 59% (n=113) dos respondentes da pesquisa responderam que sim, fazendo a divisão entre homens e mulheres que escolheram essa alternativa, 61% (n=61) são do sexo masculino, tendo eles entre 26 a 35 anos 24% (n=24), 36% (n=36) declararam ser solteiros, ter escolaridade ensino médio completo 33% (n=33) e 46% (n=46) estão na empresa de um a cinco anos. Das representantes do sexo feminino 52% (n=52) escolheram a alternativa, 24% (n=24) tem idade entre 26 a 35 anos, 36% (n=36) são solteiras, 33% (n=33) tem o ensino médio completo e estão na empresa de um a cinco anos totalizando 46% (n=46)

Ao serem indagados se trocariam de emprego por um salário igual ao que recebem no momento 69% (n=131) responderam que não, e 31% (n=60) aceitariam trocar de emprego para receber a mesma quantia.

Nessa mesma linha de pensamento foi perguntando o que levaria os entrevistados a trocarem de emprego, podendo escolher até três alternativas e a mais relevante foi que 18% (n=97) trocariam de emprego pelos benefícios oferecidos por outra organização, 16% (n=84) pelas oportunidades internas de crescimento profissional, e outros 16% (n=85) pelo salário oferecido no mercado, o horário de trabalho faria com que 12% (n=61) tivesse a intenção de se desligar, 8% (n=43) relata que ter reconhecimento dos seus superiores pelas atividades exercidas seria determinante para ocorrer essa troca; a liderança seria mais um motivo em pauta para outros 8% (n=40) dos respondentes; ter estabilidade e segurança quanto a garantia de não ser demitido é um fato determinante para 6% (n=30), 5% (n=28) se desligaria pela falta de comunicação interna da empresa; insatisfação pessoal seria um fato determinante para outros 5% (n=28); procedimentos e regras muito rígidas fariam com que 2% (n=8) perdesse o interesse em trabalhar na empresa; a estrutura da organização, as relações familiares e com os colegas no dia a dia propunha que 1% (n=21) tivesse interesse em trocar de emprego, outros fatores determinantes como clima, moradia ou cultura levaria outros 1% (n=6) a levar esse interesse a diante.

Estabelecendo a relação entre a questão em que o colaborador é questionado se já pensou em trocar de emprego, e quais os motivos que o levariam a fazer essa troca,

59% (n=59) dos respondentes que já pensaram nessa possibilidade escolheram os benefícios como o principal motivo que os levariam a trocar de emprego, 40% (n=40) que optaram por essa alternativa são mulheres e 19% (n=19) são homens. A segunda mais relevante foi salário totalizando 41% (n=41), sendo esses 24% (n=24) do sexo feminino e 17% (n=17) do sexo masculino. Oportunidades de crescimento 49% (n=49) foi a terceira mais relevante escolhidas pelos participantes da pesquisa, sendo 29% (n=29) mulheres e 19% (n=19) homens.

Foi solicitado que os colaboradores avaliassem quais os fatores que teriam influência em sua visão sobre o desligamento da empresa, e assinalasse até cinco alternativas. O quesito salário foi respondido por 17% (n=121) dos respondentes como sendo o fator principal, o estilo gerencial seja ele liberal ou autoritário por 15% (n=109), 14% (n=103) responderam que a sobrecarga de trabalho e falta de comunicação levaria ao a solicitar o desligamento, as relações negativas com os colegas de trabalho levariam 11% (n=80) a buscar o termino de contrato, 10% (n=71) relata que o ambiente de trabalho inadequado seria um impedimento para prosseguir na empresa, para 8% (n=59) o trabalho repetitivo é um ponto negativo podendo levar ao desligamento e 7% (n=52) responderam a falta de treinamento e orientação adequada para um melhor desenvolvimento profissional.

Verificando os fatores que mais se evidenciaram ao ser perguntado a opinião dos colaboradores sobre o que influencia o desligamento por parte da empresa, o estilo gerencial destacou se com 15% (n=109) do total da amostra, 65% (n=65) desses total é composto por resposta das mulheres, 43% (n=43) dessas são solteiras e tem idade entre 26 e 35 anos totalizando 23% (n=23); 44% dos homens optaram por essa alternativa, 25% (n=25) tem idade entre 26 e 35 anos e 30% (n=30) desse total são solteiros.

A sobrecarga de trabalho foi a segunda com maior porcentagem 14% (n=103), 47% (n= 47) das respondeste foram mulheres, com idade 26 e 35 anos formando 22% (n=22) dessa amostra, sendo 34% (n=34) dessas solteiras. Os respondentes masculinos formam 56% (n=56) dessa amostra com idade entre 18 a 25 anos, sendo 37% (n=37) desses solteiros.

A falta de comunicação na empresa foi a terceira opção com maior porcentagem 14% (n=102), dos respondentes 57% (n=57) são mulheres e 45 (n=45) são homens,

eles com um total de 16% (n=16) e elas de 21% (n=21) tem idade entre 18 e 25 anos, 42% (n=42) das mulheres são solteiras e 32% (n=32) dos homens também.

Acerca da questão da alimentação, identificou-se que, um percentual significativo dos colaboradores ora entrevistados acredita que a alimentação fornecida pela empresa é ruim 56% (n=107), os que consideram a alimentação regular por sua vez representam 23% (n=44), e por outro lado, os que consideram boa ou excelente representam 21% (n=40) apenas.

Tratando se de assistência médica, no caso o plano de saúde fornecido pela empresa 48% (n= 92) o considera bom, outros 32% (n=61) avaliam de forma regular, para 13% (n= 24) a assistência médica é ótima, e 7% (n=14) apenas avaliam como ruim.

Quando solicitados que avaliassem o atendimento aos colaboradores 43% (n=82) dos entrevistados o informaram ser regular, para outros 38% (n=72) esse mesmo atendimento é considerado bom, entretanto 14%(n=26) nota que a algum déficit e avalia como ruim, e para 6% (n=5) do universo total dos entrevistados esse quesito é ótimo.

Em relação ao atendimento no recursos humanos e departamento pessoal central, boa parte dos respondentes avaliam como bom o atendimento totalizando 47% (n=89) de toda a amostragem. Para outros 29% (n=55)esse atendimento é visto de forma regular, 14% (n=27) analisam esse suporte de forma negativa informando assim que é ruim, e outros 10% (n=20)estimam que a forma como atendem ao seu público interno é ótima.

A avaliação no quesito benefícios e a remuneração base oferecida pela empresa classificou como “boa” cerca de 37% (n=70) do universo estatístico da amostra, por outro lado para cerca de 29% (n=56) dos entrevistados este quesito é considerado como “ruim”, 29% (n=52) classificam como “regular” e apenas 7% (n=13) de toda a amostra avaliaram como “ótimo” os benefícios e remuneração propostos pela empresa. Notamos assim uma maior predominância de colaboradores que acreditam que os padrões salariais e de benefícios ora ofertados pela empresa objeto do estudo, não atendem às suas expectativas, na medida 58% dos entrevistados responderam “ruim” ou “regular”.

Segundos os entrevistados sobre o clima geral de toda a empresa analisado por um todo foi classificado por pouco mais da metade dos entrevistados como bom totalizando 51% (n=97) dos entrevistados, o que torna a interação, a execução das atividades e a prestação de serviço melhores, para 30% (n=58) esse clima é regular, para 13% (n=25) este mesmo quesito avaliado é ruim, e para outros 6% (n=10) da amostra pode se classificar como o ótimo o clima interno da empresa em estudo.

No mesmo segmento de clima, foi questionado mais especificamente como os respondentes avaliam o clima no setor aonde estão alocados. Desses 36% (n=69) avaliam o ambiente como bom e para 30% (n=58) o meio que estão inseridos é visto como regular; considerando que essa é uma avaliação que dividiria bem o público que se prontificou a participar, 19% (n=36) qualificam o clima como ótimo e 15% (n=28) do total está insatisfeito e o classifica como ruim.

Aos esclarecimentos dados aos colaboradores pela empresa, esses avaliaram a questão da comunicação da mesma com eles e para 45% (n=86) as notas são consideradas regulares, sobre a análise de 27% (n=51) do universo amostral a comunicação da empresa é ruim, a informação que é passada para os colaboradores é apontado como boa para 25% (n=47) dos entrevistados e finalizando 4% (n=7) dos entrevistados esses classificam como ótimo o item em avaliação.

Em relação a estrutura do refeitório da empresa 42% (n=80) o avalia como bom, para 35% (n=67) esse mesmo quesito é classificado como regular, entretanto para 19% (n=37) dos entrevistados o refeitório deixa a desejar e esses o qualificam por ruim, de todos os resultados 4% (n=7) considera que a estrutura do refeitório é ótima.

Questionados apenas sobre o salário que é oferecido e a satisfação com o mesmo, 36% (n=69) responderam receber um salário bom para a categoria, 33% (n=63) estima que a empresa propõe para seus colaboradores é regular, o requisito mencionado é classificado como ruim para 27% (n=52) dos entrevistados, os que apreciam e qualificam como ótimo foram o total de 4% (n=7) da amostra.

Uma questão de bastante relevância para os entrevistados e que causa normalmente causa discussões internas, é quanto a falta de alguns benefícios. Acerca dessa questão 69% (n=69) dos entrevistados responderam que sentem falta

de alguns benefícios, e 31% (n=31) que não. A inexistência de benefícios foi relevante para 80% das mulheres, e 57% (n=57) dos homens respondentes da pesquisa. Essa mesma indagação é irrelevante para 43% (n=43) dos homens, e 20% (n=20) das mulheres levando em consideração o número total de participantes englobando homens e mulheres. Dentre os benefícios que os colaboradores sentem mais falta o mais citado foi o auxílio alimentação e o quebra de caixa, também citado, porém por uma quantidade menor de pessoas foi a participação nos lucros da empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado demonstrou que o índice de rotatividade pode ter influência significativa sobre os resultados de uma organização. Em virtude disso, tem crescido o interesse pelo estudo e análise desse acontecimento nas empresas.

Para a realização do trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre o tema. Fica claro que depois de selecionados, os colaboradores devem ser preparados com conhecimentos teóricos e práticos, incluindo regras para conhecimento da cultura da organização.

Pode-se concluir que muitas empresas não contam com um planejamento formalizado para controle da rotatividade e seus impactos. Essa afirmação está confirmada pelo conhecido alto índice de rotatividade no setor de Varejo.

A avaliação de todo processo de Recrutamento e Seleção, e das práticas de desenvolvimento e retenção de talentos possibilita a obtenção e análise de informações para novos processos que busquem a qualidade da contribuição que uma boa Gestão de Pessoas pode oferecer as organizações. Devem ser identificadas causas de problemas e deficiências, criando meios eficazes para superá-los. Da mesma forma, devem ser verificados os aspectos positivos.

No presente trabalho observamos que as relações interpessoais podem ser consideradas o grande motivador para uma troca de emprego. Os benefícios e a política salarial, como seguem o praticado no mercado, dificilmente vão agradar todos os funcionários (principalmente os que vieram de outros segmentos) e, com isso, a empresa sempre pode perder profissionais por esse motivo. A empresa deve trabalhar a melhora na política de relacionamento para criar um ambiente de trabalho com mais qualidade nas interações.

Na prática, não há um modo ideal para controle da rotatividade, respostas “certas” ou “erradas”. O que há são informações importantes que servirão para ajudar a melhorar a forma de gerir pessoas. A avaliação dos processos da empresa dará informações importantes para o planejamento da formação de outros programas de desenvolvimento, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas com as formações, contratações/efetivações, melhoria de condições de trabalho e outros assuntos relacionados com a gestão de pessoas.

Para finalizar, mesmo não existindo um índice ideal da rotatividade de pessoas, pode-se afirmar que planejar e administrar bem os recursos humanos pode evitar os fenômenos que trazem fatores negativos a empresa. Fica o desafio de garantir que os funcionários encontrem um significado maior em suas funções e se sintam felizes e recompensados.

10 REFERENCIAS

- ALVES, Lillian Fernanda; OZAKI, Yaeko. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.XIII, n.18, 2009.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. v.34, n.3, p. 102-144, 1994.
- BERGNAMI, Maria Luiza Vechetin; Zorzo, Adalberto. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica FHO/Uniararas**. v.1,n.2, 2013.
- BORGES, Anna Camila; SEGATY, Camila Fernandes; PASQUALI, Diego; NEHRING, Hannelore; QUINTO, Mariane Ortlieb. Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, /jul., p. 101–110, 2014.
- COELHO, Cristina Lúcia Maia. Clima organizacional e stress numa empresa de comércio varejista. **Revista rPoT**.v.4, n.1, p. 11-36, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos**. 21ª. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.
- Alessandra D; CASTANHEIRA Romer. O processo de Gestão de Pessoas em Empresas de Comunicação. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, vol. 01, n. 01, p. 21-35, 2012.
- DIAS, Railane de Souza; FRANCO, Fabiana Campos. **Fatores que contribuem para a rotatividade de pessoas em um supermercado no município da Serra-ES**. v. 2, n. 2, jul/dez, 2015.
- FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21–39, 2015.
- FERREIRA, S. F.; SOEIRO, F. DOS S. A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas em uma Empresa de Pequeno Porte do Setor de Móveis. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 4, n. 1, p. 46–56, 2013.
- FERREIRA Franciele S.; VARGAS Eudes Cristiano; A importância dos processos de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação científica**, v 4, N.2, P.21-39, 2014.
- FALCO Alessandra de, CASTANHEIRA Romer; O processo de Gestão de Pessoas em Empresas de Comunicação. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, vol. 01, n. 01, p. 21-35, 2012.
- FILHO, OsmarioVanâncio de Magalhães; PEREIRA, Valdir da Costa. Gestão de Pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, v.1, n.4, p. 115-125, 2013.
- MAXIMIANO, António Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5ª. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev.latino-am.enfermagem**, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000

MILKOVICH, T. George; BOUDREAU, W. John. **Administração de recursos humanos**. 8ª. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTA, Regieger Sebastião; TEIXEIRA, Milton Roberto de Castro. Rotatividade nas organizações: razões das grandes perdas. **Revista Perquiere**, v.11, n.2, p.36-50, 2014.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico prática**. 1ª. São Paulo: Editora Papirus, 1996.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - **PNAD – Rotatividade no setor supermercadista: quais as conseqüências?** – 2017 -

<https://www.metadados.com.br/blog/rotatividade-no-setor-supermercadista>. Acesso em: 04 nov. 2017

QUÉGE, Marco A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School** São Paulo. São Paulo, 2008.

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>

Acesso em: 31/10/2017

SANTOS, Antônia Angélica Muniz dos; GUIMARÃES, Edna Almeida; BRITO, Giliard Paulo de. Liderança: seu conceito, importância e principais estilos. **Revista Científica Intermeio**, 2013.

SATO, Kleber Antônio da Silva; PONA, Jorge Augusto Gutierrez. Rotatividade de funcionários em empresas varejistas do comércio de Umuarama - PR. **Revista Científica Unopar**, v. 14, n. 1, p. 141-159, jan./jun. 2013.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - **Rotatividade de colaboradores é recorrente no varejo** – 2016 -

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/rotatividade-de-colaboradores-e-recorrente-no-varejo,ceb3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 14 out. 2017

SILVA, Kelly Fernanda.; FERNANDES, Vera Lúcia N. de Almeida, DANDARO, Fernando. Motivação Como Aumento Da Satisfação E Melhoria De Desempenho Na Empresa De Materiais Rodantes. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**, v. 1, n. 4, p. 23–45, 2013.

SOUZA, Ana Geysa da Silva; SOARES, Amanda Dantas; SANTOS, Francisco Hélio de Vasconcelos; BRAGA, Maria Laisa Gomes; MARTINS, Maria Juliany Fialho; BENEVEAUTO, Saneia Pereira; SANTOS, Thayane Pereira. Análise dos impactos da rotatividade nas organizações. **Revista Científica FACPED**, v.5, n.1, 2015.

Teixeira - Samara - Turnover – **Como evitar saídas que prejudiquem sua organização** – 2017 -<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/turnover-como-evitar-saidas-que-prejudique-sua-empresa>. Acesso em 23 set. 2017.

ABSTRACT

The staff turnover rate has a great influence on the organization results that often don't count on a formalized planning to control it, and therefore the interests in doing a more depth study on the subject. To accomplish this work there were carried out bibliographical research on the processes of people management, causes and consequences of the staff turnover. It is expected from this work to contribute to the analysis and elaboration of strategies aimed at improving the processes involved in people management, and which directly interfere with the turnover rate of companies. This will improve organizational effectiveness by reducing turnover expenses, promoting the employees' quality of life, and consequently providing opportunities for personal and professional development.

Keywords: People management, turnover, motivation and satisfaction

ANEXO I

Questionário

Prezado (a) colaborador (a),
Essa é uma pesquisa acadêmica realizada para conclusão de curso na faculdade Doctum – Serra. O objetivo é analisar os fatores que contribuem para a rotatividade de pessoas nas empresas.
Gentileza responder as questões abaixo, **VOCÊ NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR.**

Caracterização

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: () 18 a 25 anos
() 26 a 35 anos
() 36 a 45 anos
() 46 a 55 anos

Estado Civil:

() Solteiro (a)
() Casado (a)
() Divorciado (a)
() Viúvo (a)

Escolaridade:

() Ensino fundamental incompleto
() Ensino fundamental completo
() Ensino médio incompleto
() Ensino médio completo
() Ensino superior incompleto
() Ensino superior completo

Tempo de Serviço na empresa:

() Menos que 1 ano
() de 1 à 5 anos
() Mais que 5 anos

Setor atual:

() Açougue
() Caixa Central
() Fiscalização
() Gerência
() Lanchonete
() Mercadoria
() Padaria
() Perecíveis
() RM
() Refeitório
() Outros: _____

Já recebeu alguma promoção?

() Sim () Não

Você acha que as promoções são dadas a pessoas erradas?

() Sim
() Não
() As vezes

Justifique:

Já realizou algum curso de capacitação relacionado às atividades que executa?

() Sim () Não

Você está satisfeito com a função que você exerce?

() Sim () Não

Teve dificuldade em se relacionar com seus colegas de trabalho?

() Sim () Não

Como é sua relação com seus colegas de trabalho?

() Muito boa
() Boa
() Razoável
() Ruim

Como é sua relação com seus superiores?

() Muito boa

() Boa
() Razoável
() Ruim

Sua liderança lhe dá orientação/atenção necessária?

() Sempre
() Às vezes
() Nunca

O que te levou a trabalhar nesta empresa?

() Primeiro emprego
() Estava desempregado
() Vi anúncio na mídia
() Conheço alguém que trabalha no OK
() Tenho experiência na área
() Boa imagem da empresa
() Falta de opção

Você se sente reconhecido por seu trabalho?

() Sim
() Não
() As vezes

Você acredita que possui as “ferramentas” de trabalho adequadas para o bom desenvolvimento do seu trabalho?

() Sim () Não.

Justifique:

Você considera seu trabalho importante para a empresa?

() Sim () Não () As vezes

Justifique:

Existe possibilidade de crescimento profissional? ()

Sim () Não () As vezes

Justifique

Como você avalia a empresa?

() Excelente
() Boa
() Regular
() Ruim

Você considera que a rotatividade de pessoas

influencia no desempenho dos setores da empresa?

() Sim
() Não

No seu trabalho, o que você considera mais motivador? (Marque até 3 opções)

() Instalações Físicas
() Clima de trabalho
() Treinamentos
() Oportunidade de Crescimento
() Integração da equipe de trabalho
() Autonomia
() Estabilidade no emprego
() Gostar do que faz
() Localização
() Salário somado a benefícios
() Imagem da empresa
() Participação das decisões
() Tarefas motivadoras
() Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
() Ser ouvido
() Nada
() Outros: _____

Você se sente ameaçado (demissão)?

() Sim () Não

Você já pensou em se desligar do OK?

() Sim () Não

Justifique:

Caso você se desligasse da empresa hoje, acredita que se recolocaria com facilidade no mercado de trabalho?

Sim Não Não sei Justifique:

Trocaria de empresa por um salário igual ao que você recebe hoje?

Sim Não

O que te levaria a trocar de emprego? (Marque até 3 opções)

- Benefícios
 Estabilidade
 Estrutura da empresa
 Falta de comunicação da empresa
 Horário de trabalho
 Insatisfação pessoal
 Lideranças
 Oportunidade de crescimento
 Procedimentos e regras muito rígidos
 Reconhecimento
 Relações familiares
 Relações com colegas
 Salário
 Outros fatores externos como clima, moradia e cultura.

Quais fatores em sua visão influenciam a decisão de desligamento da empresa:

(Marque as 5 opções que você considera que mais influenciam)

- Salário; O trabalho repetitivo;
 As relações negativas com os colegas de trabalho;
 O estilo gerencial (por exemplo, autoritário ou liberal);
 O ambiente de trabalho inadequado;
 A sobrecarga de trabalho;
 A falta de comunicação na empresa;
 A falta de treinamento periódico;
 Os fatores ambientais (clima ou moradia) e culturais (costumes regionais);

Como você avalia os itens abaixo:

Sente falta de algum benefício?

Alimentação	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Assistência Médica				
Atendimento aos colaboradores				
Atendimento no RH/DP da loja				
Benefícios/Remuneração				
Clima geral				
Clima do setor				
Comunicação				
Refeitório				
Salário				

Não Sim Quais?

Quais fatores em sua visão influenciam a decisão de desligamento da empresa:

(Marque as 5 opções que você considera que mais influenciam)

- Salário;
 O trabalho repetitivo;

- As relações negativas com os colegas de trabalho;
 O estilo gerencial (por exemplo, autoritário ou liberal);
 O ambiente de trabalho inadequado;
 A sobrecarga de trabalho;
 A falta de comunicação na empresa;
 A falta de treinamento periódico;
 Os fatores ambientais (clima ou moradia) e culturais (costumes regionais);

Que área de nossa empresa você acha que mais precisa ser melhorada?

Justifique.

Qual a sugestão que poderia apresentar para a melhoria da empresa?

Obrigada pela participação!