

Turnover no Segmento Varejista: Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados de Londrina

Márcio Dellovo

Pós-Graduado em Gestão de Varejo pela PUCPR

Anderson Soncini Pelissari

Prof. Dr do Departamento de Administração da UFES –

asoncinipelissari@gmail.com

Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez

Profª Ms e Tutora EAD – Curso de Administração da UFES –

gonzalezinayara@gmail.com

Demerston Diniz Siqueira

Pós-Graduado em Gestão de Varejo pela PUCPR

Emerson Barusso

Pós-Graduado em Gestão de Varejo pela PUCPR

Leandro Aparecido de Almeida

Pós-Graduado em Gestão de Varejo pela PUCPR

RESUMO

Este estudo privilegia a análise das causas da rotatividade dos funcionários na Rede de Supermercados de Londrina (RSL). Para que essa investigação fosse possível, este estudo fez uso da pesquisa bibliográfica, descritiva conclusiva e da técnica de estudo de caso, com amostragem não probabilística por conveniência, utilizando como ferramenta de coleta de dados um questionário estruturado com perguntas fechadas para as operadoras de caixa de sete lojas da rede. O índice de satisfação diagnosticado nesta pesquisa revelou que as funcionárias não deixariam a empresa para trabalhar em uma concorrente; e que valorizam o clima positivo e boas instalações físicas no trabalho, de forma a não terem interesse em sair da empresa. Contudo, a respeito deste último fator, demonstram-se insatisfeitas. Por fim, se houvesse um plano de carreira na rede de supermercados, o nível de satisfação com a empresa tende a ser crescente. Por outro lado, mesmo não havendo um índice elevado de funcionárias insatisfeitas, o estudo revelou que a empresa deve procurar dar maior atenção aos aspectos subjetivos da equipe como um todo, por exemplo, dinâmicas ou atividades fora do trabalho para maior envolvimento entre funcionários.

Palavras-Chave: Rotatividade de Pessoal. Motivação. Varejo.

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Um funcionário motivado e aliado com os objetivos da empresa tem grande importância dentro dela, pois pode transmitir ao cliente uma imagem positiva. Por este motivo, cada vez

mais, torna-se importante valorizar o cliente interno, oferecendo a ele um ambiente motivador, atraindo e retendo talentos (HANDEL, 2005).

Na visão de Handel (2005) associar satisfação do empregado com um trabalho interessante, não exclui a preocupação com as relações satisfatórias entre gerentes e colegas de trabalho, as oportunidades de promoção e as características do trabalho, como: a avaliação subjetiva do pagamento, a segurança e a independência no trabalho, e o relacionamento entre os membros da empresa.

Corroborando com essa idéia, a respeito das respostas ligadas à satisfação com o emprego, López (1988) afirma que elas são condicionadas pelas circunstâncias do trabalho e às características de cada pessoa. Adiciona que o foco nessa abordagem está em medir como estão sendo satisfeitas determinadas necessidades do trabalhador, e analisar de que forma este funcionário percebe no seu emprego, o como suas aspirações podem ser realizadas. Esta preocupação se torna relevante, pois conforme defende Epstein (1999), a maioria dos gerentes acredita que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores e que outros fatores de compensação são por eles negligenciados.

A respeito destes fatores de compensação, Handel (2005) descreve quatro dimensões: 1) recompensas materiais (pagamento, segurança no trabalho, oportunidades de promoção), 2) recompensas intrínsecas (autonomia no trabalho e o seu conteúdo), além de 3) outras condições relativas ao emprego (stress, esforço físico) e, 4) à qualidade das relações interpessoais (relação gerência-empregado, relação entre colegas de trabalho). Sob outro ângulo, num contexto que envolve funcionário e cultura organizacional, Brannick (1999) afirma que quando ele se mostra deficiente é que a rotatividade se manifesta. O autor defende ainda que o treinamento inadequado, à falta de incentivos, e as políticas organizacionais também são fatores que auxiliam neste sentido. Assim, o presente artigo tem por **objetivo identificar as causas possíveis de rotatividade de funcionários em uma Rede de Supermercados em Londrina/PR**. Neste contexto, **esta pesquisa** demonstra, por meio de um estudo de caso, as percepções dos colaboradores em relação às perspectivas de crescimento oportunizadas pela organização, e conseqüentemente, à descrição de como esses funcionários vêem, no modo geral, a empresa onde trabalham. O estudo de caso foi realizado na empresa aqui denominada RSL, e conduzido por meio de questionário estruturado não disfarçado com perguntas fechadas; sendo a pesquisa aplicada diretamente ao colaborador no ponto de venda.

O artigo está subdividido em cinco partes. A primeira apresenta a contextualização do tema e problema, a introdução. A segunda parte apresenta o referencial teórico ligado ao tema, ou seja, rotatividade de pessoal e os fatores que influenciam na rotatividade de funcionários. Na parte três são relatados os aspectos metodológicos da investigação. Sendo que a quarta etapa do estudo trata da análise e interpretação dos resultados, tendo por fim, a parte cinco, que descreve as considerações finais evidenciando os resultados gerados após a pesquisa.

2. ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Rotatividade é um termo correspondente ao inglês e significa *turnover*, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados em uma empresa, em um determinado período, num movimento que pode ser tanto espontâneo, como provocado pela empresa (POMI, 2007). Em contrapartida, Silva (2002) aponta para a importância de analisar a natureza da rotatividade, e a classifica como funcional - quando é do 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. Silva (2002) define rotatividade como o comportamento do indivíduo no que diz respeito à sua condição de membro da organização, ou seja, é o estudo do movimento dos indivíduos com relação às organizações às quais pertencem. Sob outro ângulo, Pomi (2007) vê rotatividade 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. O controle adequado da rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a própria imagem organizacional (POMI, 2007).

Por outro lado, pesquisas relacionadas aos conceitos de comprometimento organizacional e de envolvimento no trabalho, concluíram que profissionais pouco comprometidos costumam elevar a rotatividade da empresa e os níveis de absenteísmo (DAVENPORT, 2001). Pomi (2007) lembra que a rotatividade não é a causa, mas a consequência de fatos na gestão administrativa, relacionados aos fatores externos e/ou internos, e que condicionam a atitude e o comportamento dos funcionários. Por outro lado, quando a empresa perde um bom colaborador, além do prejuízo do potencial e ritmo de produtividade, adicionam-se os custos com recrutamento, seleção, treinamento e com o próprio desligamento. Assim, analisar os motivos dos desligamentos, implica em verificar as principais causas pelas quais as pessoas estão se afastando da empresa, o que é importante para que se possa evitar a rotatividade (POMI, 2007).

2.1. ALGUNS FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

De acordo com Quége (2008), a rotatividade de funcionários (*turnover*) é sem dúvida um elemento que demanda atenção constante por parte de qualquer líder dentro de uma organização. A necessidade de entender a rotatividade acaba por se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos.

Em um estudo realizado sobre a rotatividade no Brasil, em entrevista com 150 profissionais com mais de 25 anos, demonstrou que os três principais fatores da rotatividade são: Falta de perspectivas de crescimento profissional (30,88%); relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste (26,23%); falta de uma estrutura de incentivos e benefícios (16,67%); sobrecarga de trabalho e descumprimento de contratação não estão entre os três principais fatores que geram o *turnover* nas empresas, segundo os dados levantados neste estudo (QUÉGE, 2008).

Tecnicamente o *Turnover* pode ser ocasionado por vários fatores como citado no estudo acima, mas para fins deste estudo será dado ênfase nos seguintes pontos: * Plano de Carreira; * Clima organizacional e * Motivação.

2.1.1 Plano de Carreira

Quando uma empresa busca atrair e reter pessoas, é necessário mudar as regras de remuneração (MICHAELS; HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2002). Desta forma, entre os objetivos esperados pela execução de um plano de carreira eficiente e bem estruturado estão: propiciar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de mão-de-obra definidas; permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho face à ascensão que lhes é oferecida pela empresa; assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica; garantir que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Para se obter crescimento profissional dentro da organização, o desenvolvimento profissional dos funcionários se faz indispensavelmente em um plano de carreira. Sendo que esse movimento nas carreiras é resultado da continuação de dois fatores: disposição do profissional para se qualificar, e oportunidades que lhe são oferecidas nas organizações (PONTES, 1996). Na visão de Carvalho e Nascimento (1997) existem certos benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira na empresa. Os autores mencionam que aqueles funcionários que possuem maior potencial tendem a permanecer na empresa e o nível de motivação se eleva em função da perspectiva de progresso. Por outro lado, Carvalho e Nascimento (1997, p. 235) destacam que:

as sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas; as possibilidades de erros nas promoções são bem menores; identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial; a organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.

No desenvolvimento de carreiras, além da preocupação natural dos indivíduos com o planejamento e a busca de oportunidades, existe outro fator que interfere neste processo, o clima organizacional. Maximiano (2004) afirma que o clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores, e que deve, conforme Schneider e Reichers (1983) ser estudado para a compreensão do comportamento dos funcionários na empresa.

2.1.2 Clima organizacional

Para Schneider e Reichers (1983) busca-se estudar clima organizacional visando oferecer às organizações, condições de instrumentalizar explicações sobre o modo como as pessoas se comportam e fazem as coisas. Explicam que o clima é algo que emerge das interações sociais entre os membros de um grupo de trabalho e dos aspectos comportamentais do grupo. Na visão de Coda (1997), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a organização. Corroborando com essa idéia, Parente (2000) entende que o clima organizacional depende tanto do estilo de liderança como das políticas e valores existentes na empresa. De modo geral, todos esses fatores influenciam na vida profissional do indivíduo (PARENTE, 2000) e “o trabalho em equipe é um dos ingredientes que contribuem para um bom clima organizacional” (PARENTE, 2000, p. 363).

Sob outro ângulo, Glick (1985) destaca que a abordagem de clima organizacional faz parte da perspectiva estrutural, que foca padrões intersubjetivos de desenvolvimento coletivo. Porém, um fator que está mais profundo neste contexto de clima organizacional que envolve tanto os fatores ligados a liderança como perspectiva estrutural é o da motivação humana. Na visão de Bateman e Snell (1998, p. 360), “uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva”

2.1.3 Motivação

O termo motivação “refere-se às forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 360). Muitas teorias foram desenvolvidas para explicar a motivação humana e sua influência no desempenho dos indivíduos nas organizações. Autores, por exemplo, como Maslow, com a hierarquia criada a respeito das necessidades humanas; Herzberg com a Teoria de dois fatores; e McGregor com a Teoria X e Y (PARENTE, 2000).

Na abordagem feita por Maslow, verifica-se que há uma tendência por parte da maioria das pessoas, de valorizar a satisfação das necessidades básicas. Em seguida, tendo atendido essas necessidades, busca-se satisfazer as de segurança, e depois, as de associação, as de status, e as de auto-realização (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Herzberg, por outro lado, estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Para Herzberg, existem dois fatores motivacionais. O primeiro diz respeito aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como o gosto pela função, por exemplo. Esse fator é tido como motivacional pelo autor. O segundo está relacionado aos aspectos externos, ligados ao ambiente de trabalho, como, por exemplo: a supervisão, o salário e status. Herzberg chamou de fatores higiênicos. Ambos os fatores contêm aspectos subjetivos relacionados ao reconhecimento pelos resultados (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Já McGregor afirma que a teoria X é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas, havendo forte dependência dos empregados em relação à chefia. A teoria Y, por outro lado, pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Assim, as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, por exemplo, perspectiva de valorização profissional.

Argyris (1952), por outro lado, assume que a literatura comportamental descreve que o estado mental do indivíduo influencia seu comportamento e seu desempenho. Mas, para que a organização consiga atingir seus objetivos, é importante que as equipes que compõe a organização trabalhem em conjunto, buscando a satisfação nas tarefas que executam (PESTANA *et al.*, 2003). A motivação humana varia de indivíduo para indivíduo. Diversos fatores servem de motivação para os funcionários no trabalho, por exemplo: dinheiro, segurança realização e reconhecimento profissional (PARENTE, 2000). No processo de motivação e ação, o indivíduo avalia as conseqüências de cada alternativa de ação e satisfação (VROOM, 1964). A esse respeito, a teoria da expectativa, de acordo com Fiorelli (2004) sustenta que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço, sendo que a probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa (o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior).

É importante a atenção quanto ao fato de que um colaborador pode cumprir todas as suas obrigações na empresa, não significando que esteja motivado. O gestor precisa perceber quais os reais fatores que podem levar seus colaboradores a se sentirem motivados ao desempenhar suas funções. O processo de motivação ocorre de forma tanto intrínseca como extrínseca, dependendo do momento, condições e características de cada indivíduo, além do ambiente de influência neste processo. Uma equipe de funcionários bem treinada e motivada, é o patrimônio mais valioso da empresa. São os funcionários que fazem as coisas acontecerem nas lojas, sendo os responsáveis pelo atingimento dos objetivos financeiros, operacionais e de marketing da empresa. A gestão desse precioso capital humano exige, portanto, uma atenção prioritária dos dirigentes varejistas (PARENTE, 2000).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Para atingir os objetivos propostos, faz-se necessário indicar o tipo de estudo da pesquisa. No que se refere à sua abordagem, trata-se de um estudo quantitativo, pois os dados foram obtidos por meio de um número de entrevistados sendo, em seguida, analisados estatisticamente. Conforme Marconi e Lakatos (1999), os dados devem ser expressos com medidas numéricas, escolha feita por esse estudo. Por outro lado, esta pesquisa também faz uso da abordagem qualitativa, pois tratou os dados de forma a evidenciar nas descrições uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, explicando os resultados obtidos na pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2001). No que se refere aos objetivos ou fim pretendido,

trata-se inicialmente de uma pesquisa exploratória, pois levantou informações para proporcionar maior familiaridade com o problema no intuito de torná-lo mais explícito (GIL, 2002). Conforme Severino (2007), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestações do fenômeno; caminhos realizados neste estudo. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, Gil (2002) afirma que para analisar os fatos do ponto de vista empírico e, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e também operativo da pesquisa. Afirma que esse modelo é conhecido na literatura científica como delimitamento, e está relacionado ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, considerando o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Como estratégia de pesquisa, foi feito uso da técnica de estudo de caso, que conforme Yin (2001), é ideal para as situações organizacionais reais em que o pesquisador não tem controle dos fenômenos. Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa tem como limitação a dificuldade em generalizar seus resultados, mas, como observa Yin (2001, p. 29), “o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

3.1. INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

O início da RSVL – Rede de Supermercados Vida Londrina – se deu em Londrina no ano de 1955, quando o paulista Sr. Guilherme resolveu fundar uma pequena casa de comércio. A primeira loja foi aberta na confluência das ruas Duque de Caxias e Jacarezinho, hoje conhecida como Av. Juscelino Kubitschek; funcionando na época com o sistema de balcão para vendas de mercadorias. Com a perspectiva de expansão, foram convidados para sócios os senhores Carlos e Clodoaldo. Assim, 1956 foi implantado junto à venda a varejo de mercadorias, o sistema de vendas no atacado. No ano de 1962, a Empresa resolve, pela política que até hoje rege as diretrizes de comando, colocar suas lojas em pontos da periferia da cidade; sendo que, no final da década de 60 o grupo já contava com mais de três lojas. Em meados de 1963 instituiu-se então o sistema de auto-serviço, um sistema adotado atualmente pelos supermercados. Em 1974, com a intenção de promover antigos funcionários, o quadro de sócios foi ampliado para doze. Hoje, a empresa atua em três cidades do Paraná, gerando mais de 700 empregos diretos. Segundo o Sr. Diretor Presidente Luiz Carlos, o projeto de expansão ainda não se encerrou.

3.2. POPULAÇÃO EM ESTUDO E INSTRUMENTO, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A Rede de Supermercados Vida Londrina (RSVL), é composta atualmente por 13 (treze) lojas que estão espalhadas em Londrina, em Cambé e também em Ibiporã. Diante do fácil acesso às informações, para a pesquisa de campo foram escolhidas sete supermercados na cidade de Londrina, aqui denominada RSL – Rede de Supermercados Londrina –, que no total conta com 68 Operadoras de Caixa. A amostragem foi não probabilística por conveniência junto aos colaboradores selecionados. “A característica essencial da amostragem não-probabilística é que o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra” (REA; PARKER, 2000, p. 149).

A coleta de dados foi feita por meio de questionário estruturado não disfarçado e perguntas fechadas, sendo que a pesquisa foi aplicada diretamente ao colaborador no ponto de venda com a seguinte metodologia: a cada possível avaliado apto pelo pesquisador, foi aplicado o questionário de forma direta e cordial, com total concordância do entrevistado. Em

sua maioria, as perguntas de um questionário têm opções ou categorias de respostas fechadas. Essas perguntas fornecem uma lista fixa de alternativas de resposta e pedem que o entrevistado selecione uma ou mais como indicativa da melhor resposta possível (REA; PARKER, 2000). Um pré-teste foi realizado antes da realização da pesquisa definitiva. Nesta fase, foram obtidos 10 questionários dos 10 distribuídos. O objetivo foi verificar a validade ou relevância dos quesitos, a adequação do vocabulário empregado, o número e a ordem das perguntas formuladas, para identificar e corrigir possíveis falhas ou dificuldades na compreensão das questões, conforme as orientações de Marconi e Lakatos (1999) que afirmam que o questionário, precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população. A pesquisa foi realizada no período de 31 de agosto a 5 de setembro de 2009, pelos próprios pesquisadores. Para tratamento e análise de dados foi utilizado o *software microsoft excel*. Os resultados foram analisados um a um, primeiramente manual, para uma pré-seleção de nível de qualidade/importância para a pesquisa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados abaixo decorrem da pesquisa de campo feita na Rede de Supermercados de Londrina (RSL), conforme já mencionado. Os dados utilizados são de 7 (sete) das 13 (onze) lojas que a rede de supermercados Vida Londrina possui. As sete lojas são: Loja Inglaterra (LI), Loja Quintino (LQ), Loja Ouro Verde (LOV), Loja Bandeirantes (LB), Loja Higienópolis (LH), Loja Guaporé (LGÉ) e Loja Guaranis (LG). A amostra selecionada possui 68 operadoras de caixa. Das 68 operadoras, 47 responderam aos questionários, sendo dez (10) da LI; dez (10) da LQ; nove (9) da LOV; quatro (4) da LB, três (3) da LH; cinco (5) da LGÉ e seis (6) da LG.

Conforme a Tabela 1, a maioria das entrevistadas, ou seja, 64,00% se sentem satisfeitas em trabalhar na atual função, operadora de caixa. Apenas 4,00% referiram estarem muito insatisfeitas.

	Fa*	Fr* %
Muito satisfeito	2	4,00
Insatisfeito	3	6,00
Pouco satisfeito	12	26,00
Satisfeito	30	64,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 1 – Como se sente na atual função

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A tabela 1 mostra que a função em que atuam na empresa não é motivo de insatisfação, pelo contrário, o percentual positivo é bastante significativo. Contudo, observa-se que não se deve deixar de lado o percentual ligado ao àquelas que afirmam estar pouco satisfeitas, indicando que há certo descontentamento, devendo ser investigadas as causas. As dificuldades que os gestores das organizações enfrentam com as pessoas, devem ser vistas como desafios necessários a serem enfrentados, de forma a atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos (BERGAMINI, 1997).

A Tabela 2 demonstra que 34,00% das entrevistadas possuem visão negativa quanto às perspectivas de crescimento na empresa, sendo que 47,00% vêem sempre boas perspectivas de crescimento, enquanto 19,00% vêem quase sempre.

	Fa*	Fr* %
Nunca	3	6,00
Quase nunca	13	28,00
Quase sempre	9	19,00
Sempre	22	47,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 2 – Visualiza alguma perspectiva de crescimento na empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1997). Conforme foi possível constatar nas entrevistas, as operadoras de caixa, na maioria dos casos, não possuem instrução acadêmica, colaborando assim para o não interesse em almejar cargos que exijam delas maior conhecimento, como o setor administrativo e a gerência, por exemplo. A RSVL exige, para preenchimento das vagas que elas ocupam, apenas o segundo grau e conhecimento básico de informática.

Também foi constatado que a oferta de plano de carreira é motivo para a permanência na empresa, segundo a opinião de 87,00% das entrevistadas, conforme a Tabela 3.

	Fa*	Fr* %
Sim	41	87,00
Não	6	13,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 3 – Se a empresa te oferece plano de carreira, isso te motiva a ficar nela

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

De acordo com Pontes (1996), para se obter o crescimento profissional dentro da organização, se faz necessário um plano de carreira para que haja o desenvolvimento profissional dos funcionários. Esse desenvolvimento é resultado da continuação de dois fatores: disposição do profissional para se qualificar; e as oportunidades que lhes são oferecidas nas organizações. Quando uma empresa possui um planejamento de carreira coerente com sua realidade, permite condições que levam as pessoas a se motivarem, pois conseguem perceber quais são as chances de crescimento dentro da carreira (BULGACOV, 1999).

Outro fator interessante que foi constatado nas entrevistas e descrito na tabela 4 é que, o que faz com que as funcionárias permaneçam na empresa entre outros fatores, é o clima favorável (96,00%).

	Fa*	Fr* %
Sim	45	96,00
Não	2	4,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 4 – Um clima favorável com seus colegas e seus superiores ajudam a manter você na empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Conforme Coda (1997), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a organização, conforme constatado na pesquisa. Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização,

simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAANE, 1999).

Percebe-se, na tabela 5, que o fator benefício (77,00%) também representa um motivo pelo qual as funcionárias optam por permanecer na empresa. Entretanto, para 23,00% delas, os benefícios não são fatores relevantes, contrariando em partes, as afirmações de Lacombe e Heilborn (2003, p. 118), de que: “os benefícios são indispensáveis para manter os empregados satisfeitos com a organização”.

	Fa*	Fr* %
Sim	36	77,00
Não	11	23,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 5 – Se a empresa oferecesse algum tipo de benefício (assistência médica, odontológica, entre outros) isso seria um fator para continuar na empresa

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Conforme a tabela 6 abaixo, 77,00% das entrevistadas mencionou que não trocariam de emprego em empresa no mesmo ramo. O que reforça a importância da afirmação de Parente (2000), de que as empresas de um mesmo setor varejista concorrem não só para conquistar clientes, mas também para atrair e reter bons funcionários.

	Fa*	Fr* %
Sim	11	23,00
Não	36	77,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 6 – Trocaria esta empresa da qual você faz parte hoje por outra do mesmo ramo

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

É importante lembrar que quando as pessoas abandonam seu trabalho, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário. Nos piores casos, funcionários experientes e descontentes assumem cargos na concorrência e, mesmo que o índice do *turnover* seja baixo, a empresa deve levantar as causas. Essa análise acerca dos motivos justificados para os desligamentos tem como objetivo verificar as principais causas pelas quais as pessoas estão se afastando da empresa, sendo importante para evitar a rotatividade e possuir cada vez mais funcionários capacitados e motivados (POMI, 2007).

A Tabela 7, mostra que a maioria (89,00%) das entrevistadas prefere mudar de ramo, caso tenham oportunidade.

	Fa*	Fr* %
Sim	42	89,00
Não	5	11,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 7 – Mudaria de ramo de atividade e função caso tivesse oportunidade

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Dutra (2007) ressalta que existe nas pessoas uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais. Afirma ainda, que as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como remuneração, *status*, prestígio, por exemplo, do que por suas próprias preferências pessoais. Outro aspecto a ser observado neste contexto é o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega. A insatisfação do empregado é uma causa de declínio do compromisso organizacional, e esse compromisso implica vontade de investir grande dose de esforço em favor da organização e ter intenção de ficar muito tempo na empresa (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

É também fator relevante na determinação deste compromisso do empregado para o bom atingimento dos objetivos da empresa, a relação entre o tipo de trabalho e sua carga horária. De acordo com a tabela 8, pode-se observar que 81,00% das entrevistadas alegam que a carga horária exercida condiz com a função exercida.

	Fa*	Fr* %
Sim	38	81,00
Não	9	19,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 8 – Sua carga horária está adequada e condiz com sua função exercida

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As operadoras de caixa trabalham oito horas por dia, e também em alguns sábados, domingos e feriados, dependendo da escala de folga, sendo necessário o acompanhamento dos acréscimos decorrentes das horas-extras consideradas ao se trabalhar além dos dias de semana e banco de horas. De acordo com Bulgacov (1999), quando a empresa, pela sua atividade, trabalha aos domingos, terá que ser feita uma escala de revezamento para o descanso semanal de seus empregados. Por causa das horas extras, muitas organizações enfrentam demandas judiciais desnecessárias, o que deixa o funcionário duplamente insatisfeito com a empresa (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999).

Outro fator importante investigado neste cenário entre trabalho e trabalhador é o ambiente físico da empresa. A tabela 9, por exemplo, mostra que apenas 30,00% das entrevistadas estão satisfeitas com as instalações oferecidas pela empresa. A maioria (70,00%) acredita que poderia usufruir de um ambiente melhor que o utilizado no momento.

	Fa*	Fr* %
Sim	14	30,00
Não	33	70,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 9 – Se sente satisfeito com as instalações de seu ambiente de trabalho (banheiro, vestuário, refeitório, por exemplo).

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Vários dados documentados demonstram que algumas características físicas do local de trabalho podem estimular reações emocionais negativas nos trabalhadores (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999). No caso investigado, as entrevistas não pontuaram quais seriam os fatores considerados negativos no ambiente físico.

Também foi foco de investigação, as ações praticadas pela empresa no que diz respeito às atividades dedicadas às operadoras de caixa que não estão ligadas às funções exercidas na empresa. Conforme a Tabela 10, das entrevistadas, 53% alegaram que a empresa não fornece atividades aos funcionários fora do período de trabalho. Algumas (26,00%) alegaram que quase sempre tem acesso a algum tipo de atividade, no caso, à ginástica laboral.

	Fa*	Fr* %
Nunca	16	34,00
Quase nunca	9	19,00
Quase sempre	12	26,00
Sempre	10	21,00
TOTAL	47	100,00

Fa = Frequência absoluta Fr = Frequência relativa

Tabela 10 – A empresa oferece algum tipo de atividade fora do período de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Em contraste, 21,00% mencionou que a empresa sempre oferece atividades fora do trabalho, no caso, evento comemorativo de final de ano. Assim, constatou-se que nem todas

as lojas da rede de supermercados possuem, oferecem ou divulgam para as funcionárias os mesmos tipos de eventos externos. Para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar, além do aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal. Ao adotar tal postura, a empresa estará visando um melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com conseqüentes reflexos na vida social do indivíduo (KANAANE, 1999).

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Total geral
Nunca	0,00%	0,00%	8,00%	7,00%	6,00%
Quase nunca	50,00%	100,00%	50,00%	9,00%	28,00%
Quase sempre	0,00%	0,00%	32,00%	17,00%	19,00%
Sempre	50,00%	0,00%	8,00%	67,00%	47,00%
TOTAL GERAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 11 – Cruzamento 1X2 Atual função X Perspectiva de Crescimento

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A partir da Tabela 11, em que foi feito um cruzamento entre a função exercida com a perspectiva de crescimento, pode-se constatar que 67,00% das pessoas que estão satisfeitas na função, sempre visualizam perspectivas de crescimento; 17,00% das pessoas que estão satisfeitas na função, quase sempre visualiza perspectivas de crescimento. Dos 9,00% que estão satisfeitos quase nunca visualizam perspectivas de crescimento, e 7,00% do que estão satisfeitos com a função, nunca visualizam perspectivas de crescimento na empresa. Das pessoas que estão muito insatisfeitas, 50% quase nunca visualizam perspectivas e 50,00% sempre visualizam perspectivas de crescimento. Este resultado ocorre por haver insatisfação decorrente do interesse de querer crescer e mudar de função. Constatou-se que 100% das que estão insatisfeitas quase nunca visualizam perspectivas de crescimento, sendo que quem está pouco satisfeita (50,00%) quase nunca consegue visualizar crescimento. Por fim, 32,00% quase sempre visualizam.

Na tabela 12 é possível identificar que, das operadoras que não mudariam de ramo de atividade caso houvesse alguma oportunidade, 40% não continuariam no ramo por causa dos benefícios; mas 60% continuariam.

	Não	Sim	Total geral
Não	40,00%	21,00%	23,00%
Sim	60,00%	79,00%	77,00%
TOTAL GERAL	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 12 – Cruzamento 7X5 Mudaria de Ramo e Função X Oferecer Benefício

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Percebe-se que o fator “benefícios”, não deixa de ser relevante para estas pessoas se manterem na função. Observou-se que para quem mudaria de ramo de atividade, 79,00% continuariam caso tivessem benefícios e 21,00% não continuariam, mesmo com benefícios.

A tabela 13 revela quem mudaria de empresa por R\$100,00 reais a mais, e os resultados revelam que 100% das entrevistadas mudariam de ramo caso tivesse tal oportunidade. Ao passo que 14,00% não mudaria de ramo nem de empresa e 86,00% mudaria de ramo de atividade caso tivesse oportunidade, mas não mudaria por causa de R\$100,00 reais a mais.

	Não	Sim	Total geral
Não	14,00%	0,00%	11,00%
Sim	86,00%	100,00%	90,00%
TOTAL GERAL	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 13 – Cruzamento 6X7 Trocaria por Outra do Mesmo Ramo X Mudar de Ramo
 Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Na análise da tabela 14 pode-se observar que quem tem entre 18 a 25 anos (64,00%) estão satisfeitas, 20% estão pouco satisfeitas, e 10% insatisfeitas, sendo que 6,00% muito insatisfeitas.

	18 a 25	26 a 33	34 a 40	Mais de 40	Total geral
Muito satisfeito	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
Insatisfeito	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%
Pouco satisfeito	20,00%	67,00%	0,00%	25,00%	26,00%
Satisfeito	64,00%	33,00%	100,00%	75,00%	64,00%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 14 – Cruzamento 1X11 Atual Função X Faixa Etária
 Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As entrevistas revelaram que das operadoras que se encontram na faixa de idade entre 34 a 40 anos, são à maioria mães e ajudam no sustento do lar. Assim, possuem maior comprometimento no trabalho e revelam nas entrevistas que estão 100% satisfeitas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da investigação teórico-empírica realizada neste estudo de caso, o propósito desta pesquisa foi alcançado através da análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados, ou seja, obteve-se a identificação das causas da rotatividade de funcionários na rede de supermercados de Londrina na visão dos sujeitos selecionados. A partir das percepções dos colaboradores quanto às perspectivas de crescimento oportunizadas pela organização, foi feita a descrição de como esses funcionários vêem, no modo geral, a empresa onde trabalham. Assim, no que se refere a manter-se no emprego em que estão, constatou-se que 96% das funcionárias que trabalham no caixa consideram o clima organizacional fator fundamental no processo desta tomada de decisão quanto a sair ou não da empresa. A esse mesmo respeito, também é relevante no processo de tomada de decisão por parte das funcionárias, os benefícios que a empresa possa vir a oferecer a elas, como, por exemplo, assistência odontológica; totalizando 77% das entrevistadas. O salário fixo é também atrativo, pois permite às colaboradoras reduzirem seus custos quando utilizam os serviços básicos à sua saúde.

Num modo geral, conclui-se que as operadoras de caixa apresentaram resultados positivos em relação a função que exercem na empresa. Apesar de não possuírem qualificação adequada, almejam crescimento na empresa na grande maioria, e, se a empresa ofertar um plano de carreira, esse será um dos fatores que fará com que as funcionárias permaneçam nela, conforme relatos coletados. Por outro lado, a pesquisa revela que as funcionárias estão satisfeitas com a empresa onde prestam serviços, pois não trocariam por outra do mesmo ramo, e, se fosse para trocar de empresa, optariam por uma em outro ramo de atividades. Percebeu-se insatisfação com relação às instalações do ambiente de trabalho. Um dado interessante foi o encontrado na tabela 10, pois parte das entrevistadas alegou que a empresa oferece atividades fora do período de trabalho, outra parte negou. Entretanto, o mais importante neste contexto é o fato de que, através deste tipo de atividade, é possível estreitar os laços afetivos entre a empresa e os demais funcionários, além de influenciar na qualidade de vida dos mesmos. Por fim, os cruzamentos trouxeram resultados significativos, conforme pode ser verificado nos índices demonstrados nas tabelas 11 a 14. Diante dos dados elencados na presente conclusão, o índice de satisfação diagnosticado nesta pesquisa representa que as funcionárias não deixam a empresa por um ou outro motivo, necessitando fatores relevantes para optarem por outro local de trabalho.

Há necessidade de cada vez mais valorizar os recursos humanos da empresa, pois qualidade e produtividade só podem ser conseguidas com pessoas satisfeitas alocadas nos cargos, de acordo com as suas capacidades e potencialidades, sendo bem remuneradas. Recomenda-se como pesquisa futura, o aprofundamento quanto aos fatores ligados aos aspectos subjetivos entre grupos nesse tipo de negócio, analisando as diferentes percepções dos colaboradores; podendo ainda ser desenvolvido um estudo em uma empresa concorrente fazendo uma análise comparativa das disfunções comportamentais dos agentes.

6. REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. **The Impact of Budgets on People**. (Controllership Foundation, 1952).
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. [online] Disponível na Internet via WWW.URL: <http://www.brannick.com>. 1999.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CODA, Roberto. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVENPORT, Thomas O. **O Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.
- EPSTEIN, J. J. Reducing turnover through training. **High Volume Printing**, v. 17, p. 20-24, Oct. 1999.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, v.10, n. 3, p. 601-616, 1985.
- HANDEL, M. J. Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. **Work and occupations**, n° 32, p. 66-94, 2005.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LÓPEZ, F. J. C. Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. **Ministerio de trabajo e asuntos sociales Espana: Ntp 212**. 1988.

http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_212.htm - acesso em 20 de março de 2006.

MALHOTRA, Naresh k. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**; tradução Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. – 3 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PARENTE, Juracy. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

PESTANA, Maria Cláudia; et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília v. 32, n.2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

POMI, R. M. **Recursos humanos: mudanças**. 2007. Disponível em: <<http://www.pesquisabrasileira.com.br>>. Acesso em: 15/08/2009.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr,1996.

QUÉGE, Marco A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School São Paulo**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios.pdf>>. Acesso em: 8/08/2009.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v.36, n.1, p.19-39, 1983.

SEVERINO, 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.

VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. Nova York, Willey, 1964.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

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