

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**

**AMANDA ZANOTO DIAS**

**TURNOVER: UM ESTUDO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DA REGIÃO DE  
CURITIBA**

**CURITIBA**

**2016**

**AMANDA ZANOTO DIAS**

**TURNOVER: UM ESTUDO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DA REGIÃO DE  
CURITIBA**

Trabalho acadêmico para conclusão do Curso  
MBA Gestão de Talentos e Comportamento  
Humano turma 2015/2016 do Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do  
Paraná – UFPR.

Orientadora: Professora Dra. Elaine Cristina  
Schmitt Ragnini

**CURITIBA**

**2016**

## TERMO DE APROVAÇÃO

AMANDA ZANOTO DIAS

TURNOVER: UM ESTUDO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DA REGIÃO DE  
CURITIBA

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção da Especialização em  
Gestão de Talentos e Comportamento e Humano, pela seguinte banca examinadora:

---

Profa. Dra. Elaine Cristina Schmitt Ragnini  
Orientadora – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade  
Federal, UFPR.

---

Profa. Mestre Carolina Toscani Kim  
Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal, UFPR.

Curitiba, 10 de dezembro de 2016.

## RESUMO

A Rotatividade de pessoas dentro das organizações é preocupante em muitas empresas, pois vem gerando muitos custos e impactos negativos. O principal objetivo deste estudo foi fazer uma análise da rotatividade de trabalhadores na rede de Supermercados Festival e propor soluções para este problema. Para isso, fez-se necessário identificar o índice de *turnover* nos últimos anos e conhecer o clima organizacional da rede, uma vez que o clima está atrelado ao desenvolvimento do trabalho, onde as suas condições afetam diretamente na satisfação e envolvimento dos colaboradores e o desempenho da empresa. O estudo quantitativo foi realizado a partir da Escala de Clima Organizacional (ECO) aos colaboradores da empresa em estudo. Obteve em todas as dimensões avaliadas classificação mediana de clima organizacional. A empresa encontra-se assim, em um estágio intermediário, não alcançando um excelente clima, mas também não possuindo um clima ruim. Para melhorar a satisfação dos funcionários e intervir na rotatividade da empresa Festival foram sugeridas algumas propostas que podem contribuir para o comprometimento dos empregados e aumentar a permanência na empresa.

Palavras-chaves: Rotatividade. Planejamento de recursos humanos. Pesquisa de clima. Clima organizacional

## **ABSTRACT**

The turnover of people within organizations is worrisome for many companies, since it has been generating many costs and negative impacts. The main objective of this study was to analyze the turnover of workers in the network of Festival Super Markets and propose solutions to this problem. For this, it has made it necessary to identify the turnover index in recent years and to know the organizational climate of the network, since the climate is linked to the development of the work, where its conditions directly affect satisfaction in the involvement of employees and the overall performance of the company. The quantitative study was conducted from the organizational climate scale to the company's collaborators in study. The company is thus in an intermediate stage, not reaching an excellent climate, but also not having a bad climate. To improve employee satisfaction and intervene in the turnover of the Festival company, it was suggested proposals were designed to contribute to the commitment of employees and increase permanence in the company.

Keyword: Turnover. Human resources planning. Climate research. Organizational climate

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>RETENÇÃO DE TALENTOS .....</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>O CASO ESTUDADO.....</b>	<b>13</b>
5.1	A PROBLEMÁTICA DO CASO .....	16
<b>6</b>	<b>A METODOLOGIA PARA O CASO .....</b>	<b>18</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à grande competitividade, a busca por melhores resultados, a constante mutação dos mercados e ao elevado grau de exigência da sociedade, as empresas enfrentam um grande desafio: transformar as pessoas em geradoras de valor para a organização.

De acordo com Brandão (2001), as propostas para a obtenção de vantagem competitiva, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos, ou seja, pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que para lidar com a competitividade as empresas necessitam contar com profissionais altamente capacitados e engajados, para fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. Desenvolver ferramentas e modelos de gestão que visem aprimorar habilidades, incentivar atitudes e reter os profissionais, são diferenciais competitivos e estratégicos para as organizações.

O Setor Supermercadista atualmente é reconhecido como o principal canal de distribuição de produtos do Varejo. Seu volume de faturamento e sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços têm ganhado destaque no cenário econômico do país. (NEVES, 1999)

Para que as estratégias funcionem, Porter (1991) ressalta a relevância de se estabelecer dois elementos fundamentais nas suas elaborações: objetivos, direcionando as estratégias e os meios claramente definidos. O autor observa que, as escolhas de posicionamento determinam não somente quais atividades a empresa desempenhará e como serão configuradas, mas também como ambas se relacionarão entre si. Parente (2001), observa que a localização influencia grandemente no desempenho dos Supermercados, pois a maior parte das vendas de uma loja normalmente vem de consumidores que moram próximo ou em torno da região.

Para Albuquerque (2007), a globalização, o aumento da concorrência, o uso intensivo da tecnologia e as novas ferramentas de gestão incentivam as empresas a procurar o desenvolvimento do marketing e a melhoria da eficiência. Este cenário acaba por aumentar a distância entre os supermercados de ponta e os menos avançados.

Segundo Neves (1999), o principal papel do Setor é a distribuição de produtos ou serviços em locais específicos que garantem ao cliente um mix de produto mais adequado às suas necessidades, gerando vantagens tanto para as empresas industriais quanto para os consumidores.

O autor ainda afirma que, a principal vantagem para as indústrias é a redução do número de clientes atendidos. Se um determinado fabricante fosse comercializar todos os seus produtos aos consumidores finais ele teria de atender milhares de pessoas, saindo do foco de seu negócio que é a fabricação de seus produtos. Através dos Supermercados, o número de clientes a serem atendidos diminui consideravelmente para o fabricante já que seus produtos continuarão a chegar ao mesmo número de consumidores finais. Já como vantagem para os consumidores, a facilidade de busca, tempo e lugar, tornando os produtos mais disponíveis. Os consumidores são beneficiados também pelo trabalho dos compradores profissionais que buscam atender a experiência de compra, produtos adequados ao público-alvo por eles atendido.

De acordo com a 39<sup>o</sup> edição da Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper 2016, realizada pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados em parceria com a empresa de pesquisas Nielsen, o setor supermercadista brasileiro registrou um faturamento de R\$ 315,8 bilhões em 2015, um crescimento nominal de 7,1% na comparação com 2014. Os resultados apontam que, apesar dos obstáculos enfrentados pela economia brasileira, algumas empresas conseguiram obter crescimento real e expandiram os seus negócios no ano.

Para a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o ser humano é o bem mais valioso que uma organização pode ter, gerir pessoas parece ser uma tarefa difícil, uma vez que existem uma série de exigências e práticas para mantê-las integradas, satisfeitas e vinculadas às atividades da organização. A matéria supõe que um percentual satisfatório para não elevar o custo com processos de seleção, treinamentos e rescisões seria um *turnover* entre 2% e 3%. No setor, a média geral de Rotatividade é de 5%, acima do que seria ideal para as empresas adequarem seus custos. Entre os pontos mais fracos citados do setor no que se refere à área de RH, é a alta rotatividade de funcionários, saída e entrada de funcionário com pouco "tempo de casa".

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral fazer uma análise da rotatividade de trabalhadores na rede de *Supermercados Festival* e propor soluções para este problema, que é comum ao segmento de atividade supermercadista, mas pode ser problemático ao supermercado em questão, já que passa por um processo de expansão.

Para esses fins, o trabalho está organizado da seguinte forma: nos próximos itens 2, 3 e 4, é feita uma revisão da literatura sobre a importância do planejamento estratégico nas organizações, além de planejamento estratégico de recursos humanos e medidas de retenção de talentos. No item 5 seguinte é apresentada a empresa e problemática do caso, e a metodologia adotada é apresentada no item 6. No item 7, é realizado as considerações finais, e, em seguida, são apresentados sugestões para a empresa.

## **2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é a determinação dos objetivos organizacionais, que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente, utilizando dos meios disponíveis ou explorando as condições favoráveis. De acordo com Alday 2000, há uma melhor forma de pensar no futuro, a empresa que se preocupa apenas com as atividades de seu dia-a-dia está fadada a continuar a fazer aquilo que sempre fez, sem acompanhar as mudanças, sem evoluir. Pensar de forma estratégica é olhar além das atividades diárias e descobrir as mudanças que estão ocorrendo no mundo e na sociedade. Assim,

“planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência.” (CHIAVENATO, 1999, p.209)

Tendo como base a aprendizagem, as organizações desenvolvem uma postura mais flexível, para a qual o erro é visto como uma experiência positiva e como uma oportunidade na construção do conhecimento. Conforme sinaliza Bitencourt (2010), torna-se fundamental que as organizações aprendam a aprender, ou seja, que a partir de uma mudança de mentalidade, atitude e percepção elas

aprendam a construir novos caminhos baseados na aquisição, disseminação e interpretação de informações que são a base para uma organização de aprendizagem.

O planejamento estratégico visa traçar um plano de ação que possibilite que toda a organização caminhe para um mesmo fim, sem que haja discrepâncias nos objetivos, e também, que alterações possam ser feitas para acompanhar as mudanças sofridas no ambiente, com o intuito de manter sempre a eficácia do planejamento. "(...) o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa." (OLIVEIRA, 2001, p.33)

Conforme Oliveira (2001), o planejamento estratégico é feito de quatro etapas. Na primeira é feita uma análise ambiental da organização, tanto interna quanto externa, com a delimitação do negócio formulação da missão e da visão organizacional. A segunda etapa destina-se à formulação de estratégias, momento no qual serão estipuladas as formas de agir para alcançar os objetivos delineados. Da terceira etapa espera-se a implantação dessas estratégias, e a quarta etapa dedica-se ao controle das estratégias implantadas e busca as correções necessárias. O planejamento estratégico da organização também deve contemplar o planejamento de Recursos Humanos.

### **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS**

O planejamento estratégico de Recursos Humanos diz respeito a uma estratégia da administração de Recursos Humanos integrada aos objetivos da empresa e que inclui a preocupação com o futuro.

Planejar a área de RH é fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas. Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão desatualizados, as mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas.

De acordo com Lucena (2009, p. 84):

"Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos

humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança".

A integração entre várias partes é fundamental, relacionar o planejamento de Recursos Humanos com o planejamento estratégico, faz com que os objetivos da empresa sejam alcançados com mais facilidade. A diferença no desempenho e na *performance* está, geralmente, na administração das pessoas, que irá determinar o sucesso ou não da organização. Isso significa que o setor de Recursos Humanos precisa ser visto como estratégico pela organização, ou seja, que os recursos humanos devem estar contemplados no planejamento estratégico da organização. (LUCENA, 2009)

É um desafio constante trabalhar em prol da motivação, desenvolvimento, recompensa e definir o desempenho a partir do comportamento. No entanto, trabalhando dessa forma, a missão do gestor é repassada também para as mãos do trabalhador. Chiavenato (2005) relata que as pessoas estão se transformando em geradoras de valor para a organização, com suas contribuições em termos de ideias, sugestões, criatividade e inovação. O modo de visualizar e valorizar o papel das pessoas em suas atividades é o caminho certo para lidar com a competitividade.

Conforme Chiavenato (2005), as pessoas só dão o melhor de si para a empresa quando sentem que naquele ambiente poderão desenvolver-se e atingir seus objetivos. É necessário procurar equilibrar o planejamento de Recursos Humanos com as demais áreas da empresa, pois, na maioria das vezes, é desse setor que virá o suporte para a continuidade das metas planejadas. O profissional de Recursos Humanos é o responsável por preparar e desenvolver as pessoas, para que independente do seu setor, venham a trazer os resultados esperados.

## **4 RETENÇÃO DE TALENTOS**

O talento é um fator principal para a busca de criação e na implementação de soluções diferenciadas. Esta é uma problemática que vem aumentando cada vez mais, pois as mudanças no cenário competitivo, também estão causando mudanças

nos valores e atitudes, notadamente entre os mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, algo que os desafiem.

Segundo Chiavenato (2009), as Organizações devem preocupar-se em reter os talentos, evitando o aumento da rotatividade de pessoal ou turnover dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde todo o tempo e os recursos que foram investidos levando consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização.

O turnover ou rotatividade de pessoal refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Desta forma Mobley (1992), explica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. O autor afirma que é relevante conhecer os aspectos do turnover, por se tratar de um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas, torna-se necessário detectar as causas e determinantes que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas. O custo com a rotatividade de pessoal, muitas vezes, não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado.

Tendo em vista um cenário de competição globalizada entre as empresas, o fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se como fonte de preocupação. Conforme Ferreira & Freire (2001), a competitividade implica em oferecer qualidade de serviços e produtos e reforça a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficácia.

De acordo com Medeiros et al (2012), os motivos de desligamentos nas empresas podem ser diversos, como a solicitação de desligamento por parte do funcionário por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores.

Para Chiavenato (2009), reter talentos na Organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração e

benefícios adequados às necessidades das pessoas, além de um bom relacionamento com os sindicatos, pois são eles os representantes das necessidades dos empregados. Com a valorização dos planos de benefícios e da segurança do trabalho, as empresas tendem a manter uma maior parcela de talentos do que se não tivessem essas políticas de manutenção do capital humano, já que dessa forma as empresas passam a valorizar seus colaboradores, demonstrando que as pessoas são fundamentais no desempenho pleno e satisfatório das atividades da empresa, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da organização.

O autor explica que, a rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura de empregos e a conjuntura econômica. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura, cultura e clima organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

De acordo com Siqueira (2008), o clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Foi visto que a preocupação com a rotatividade incomoda os profissionais de gestão de pessoas e sua compreensão pelas organizações é de tal relevância que algumas corporações têm investido na identificação das intenções de rotatividade para atuarem de forma preventiva, em especial quando dizem respeito à perda de funcionários estratégicos.

O autor confirma que as empresas deram pouca atenção à pesquisa sobre a influência das emoções (estímulos internos ou externos) e dos afetos (sentimentos, humores e temperamentos) nos contextos de trabalho. Entretanto, elevados índices de bem-estar no trabalho (empregados satisfeitos e envolvidos, bem como comprometidos afetivamente com a empresa) foram observados entre trabalhadores que planejam menos deixar as organizações nas quais trabalham (SIQUEIRA, 2014).

## 5 O CASO ESTUDADO

A Cia Beal de Alimentos, empresa que será objeto deste estudo, ocupa a 48ª posição no ranking do setor no Brasil em 2015 com faturamento de R\$ 597.427.043,00, possuindo 10 lojas com 14.412 metros quadrados de área de vendas, 154 check out e 1730 funcionários. (ABRAS, 2016)

A Cia Beal de Alimentos foi fundada em 1972. Era um pequeno mercado no Bairro São Cristóvão em Cascavel. Para realizar as tarefas da empresa, os fundadores Severino e Lídia Beal contavam com ajuda dos cinco filhos do casal. No ano seguinte, a empresa foi transferida para o Bairro Faculdade, na mesma cidade, devido ao surgimento de uma cidade universitária. Em 1987, passa a chamar Supermercado Vitória. Em 1997 com a inauguração da 3ª loja o nome da rede mudou para Super Beal agregando o nome da família à marca.

De acordo com o Manual Administrativo da empresa, em 2003, a empresa chegou a Curitiba, incorporando a bandeira Super Festival. Com 3 lojas, o Festival tinha características e público diferentes das lojas Super Beal. Em função disto, a Empresa decidiu manter as duas bandeiras: Festival em Curitiba e Beal em Cascavel, operando de forma individual cada cidade. De 2003 a 2007 houve nova remodelação na empresa, com a ampliação das lojas do Festival Mercês, Festival Água Verde, Festival Brigadeiro e a inauguração do Festival Barigüi em Curitiba. Este novo conceito de loja mais tarde passaria a ser adotado nos outros pontos de venda da rede. Em 2007 a empresa passou a se chamar Cia Beal de Alimentos.

A Cia Beal de Alimentos conta atualmente com 5 lojas Super Beal em Cascavel, 6 lojas Festival e 2 Centrais de Distribuição em Curitiba. A Empresa utiliza como estratégia de diferenciação a qualidade dos produtos e serviços ou a Liderança na qualidade do produto, por se tratar de uma rede de supermercados que comercializa produtos com maior valor agregado, maior qualidade nos produtos e serviços, além de um mix diferenciado, com uma grande variedade de produtos importados.

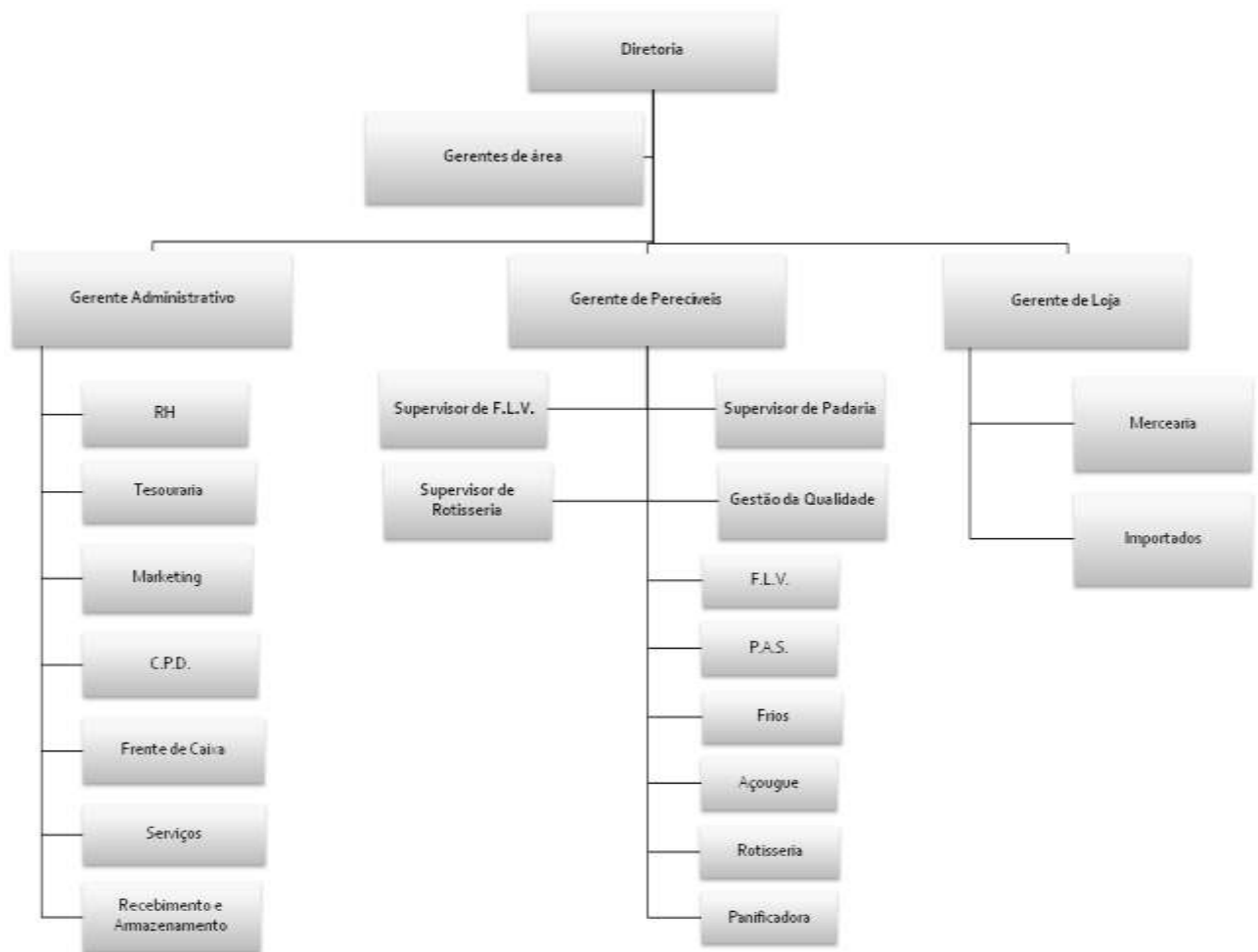
Entre outros fatores que também contribuem para o processo de diferenciação, encontra-se: as Adegas com mais de 500 rótulos de vinhos de importação própria, sendo destes comercializados exclusivamente nas lojas da Empresa e o Projeto Festival de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

O projeto de inclusão Festival existe desde a sua inauguração em 1995. O supermercado mantém em seu quadro funcional 7,5% de pessoas com deficiência, acima dos 5% previsto por lei e ocupam os mais variados cargos. Para a empresa, este projeto, desde o seu início, mostrou-se como uma oportunidade de unir empregabilidade e resultados, já que visa resgatar uma parte dos profissionais com grande potencial, mas sem igualdade de oportunidades. Isto tem reflexos no engajamento de toda a equipe e da empresa, observado pela consequente satisfação de colaboradores e clientes. Para trabalhadores especiais o projeto proporciona cidadania, independência e superação.

Em conversa com o Diretor Carlos Beal, relatou que o Público que frequenta as lojas em sua maioria, tem um poder aquisitivo alto, são esclarecidos, viajados e por isso tem em sua matriz de decisão alguns aspectos que interferem bastante na hora de escolher o supermercado para fazer suas compras. A qualidade dos produtos e serviços, aliado ao mix de produtos importados que os mesmos já conheçam ou consumiram fora do país, tem um papel fundamental na fidelização e retenção destes clientes.

Ainda, conforme o Diretor, a estrutura desta Organização é baseada na hierarquia formal, com áreas e departamentos, tendo o mínimo possível de níveis hierárquicos. As decisões são centralizadas na diretoria, que se apresenta muito atuante e próxima das equipes de frente, lojas e lideranças. A seguir o organograma geral das lojas:

Figura 1 - Organograma da Unidade Festival



Fonte: Relatório gerencial do RH da Empresa

Em Curitiba a empresa é administrada pelos Diretores e filhos do Sr. Severino e Lídia Beal, Carlos Beal e Wilson Beal. A empresa vem realizando mudanças no organograma objetivando a profissionalização de pessoas e a clarificação de processos, preparando a empresa para mudanças geracionais e crescimento. A forma de comunicação é simplificada e clara, tentando ser sempre o mais objetiva possível a todos. Os objetivos são concentrados no crescimento da empresa, alinhados aos objetivos de crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. A comunicação destes objetivos se dá através de normas, procedimentos, controles e técnicas; as negociações são constituídas internamente com suas unidades de negócio, áreas e departamentos, entre os líderes, diretores e colaboradores. Os processos levam em consideração o Ambiente e o Contexto onde estamos inseridos e seguem regras e normas internas e externas. No Ambiente Interno, com base nas Normas, Missão, Visão e Valores da Empresa (Ética,

Investimento em pessoas e Cidadania), na especialização e divisão das atividades, no desenvolvimento individual e na solução simplificada rápida e eficiente de novos desafios, e no Ambiente Externo com base nas regras legais e dos impactos na sociedade e na comunidade onde a loja está inserida.

De acordo com o Planejamento Estratégico para 2016, a Gestão de Pessoas atua hoje como setor estratégico da empresa e tem como desafio a redução do *turnover* operacional nas lojas, a manutenção do quadro alvo de colaboradores por lojas e a capacitação da equipe, para fazer valer a missão da empresa: “Encantar o cliente”. (Manual Administrativo da empresa)

## 5.1 A PROBLEMÁTICA DO CASO

De acordo com Ferreira (2009), o setor supermercadista possui um grau de competitividade e uma forma semelhante de atuação. Esta semelhança está presente em vários aspectos, seja em relação aos serviços e produtos ofertados, modelos ou tamanho de lojas, sortimento, preços e ainda a distribuição das mercadorias na gôndola (layout). Porém, estes fatores, apesar da semelhança, são preponderantes em relação à diferenciação no serviço ofertado ao consumidor e estes farão a diferença no processo de atração a novos clientes e a busca de satisfação dos clientes ativos.

O cliente das lojas Festival busca uma prestação de serviço diferenciada com um atendimento cordial e de qualidade. Desta forma, o serviço e o atendimento prestados ao consumidor passam a ser um diferencial competitivo em relação à concorrência, devido à dificuldade de serem copiados, pois requer formação e treinamento a cada estabelecimento. Nesse caso, uma das grandes preocupações é formar e manter profissionais adequados ao perfil de acolhimento aos clientes.

A manutenção deste diferencial competitivo, através do atendimento requer um esforço muito grande na retenção dos seus funcionários. Uma rotatividade alta pode transformar uma vantagem em desvantagem perante sua concorrência. Além disso, eleva os custos em treinamento de novos colaboradores, ocasiona baixa produtividade e afeta negativamente a cultura da empresa e a personalização do atendimento.

O índice de *turnover* no setor supermercadista é de 5% segundo a Associação Brasileira de Supermercados, com maior concentração nos cargos operacionais. No Festival, o RH não possui esta informação tendo em vista o momento de profissionalização do setor e escolha de indicadores, mas com o esforço dos integrantes do RH, por meio de relatórios obtidos para o levantamento de dados, foi visto que o *turnover* da empresa em 2015 fechou em 62,40%, mantendo-se estável em relação a 2014, mas ainda assim acima da média estipulada para o setor.

Tabela 1 - Turnover Festival

<b>Turnover Festival</b>	
2012	79,52
2013	62,93
2014	62,43
2015	62,40

Fonte: Relatório gerencial da empresa

Diante dos dados, a empresa entendeu que a redução do *Turnover* na equipe de base é fundamental para consolidar sua imagem no mercado, melhorar seus resultados e permitir sua expansão ou manutenção de sua estrutura. Para isso, é necessário entender as causas que levam a um *turnover* elevado e propor ações que venham reduzir a rotatividade de funcionários e manter estes funcionários motivados no trabalho.

Segundo o gerente da Agência do Trabalhador, Rafael Santos, em entrevista para a ABRAS no mês Julho de 2016, a rotatividade do setor tende a diminuir com a chegada da crise, com a abertura de novas lojas os trabalhadores já têm uma aceitação maior e permanecem por mais tempo nas empresas. No entanto, a queda no *turnover* do varejo alimentar parece ser prejudicada pela falta de trabalhadores qualificados. (ABRAS, 2016)

Segundo a ABRAS (2016):

"No ano passado, o número de jovens matriculados no Ensino Médio teve uma queda de 2,7% em relação a 2014, quase três vezes mais do que a taxa registrada em anos anteriores. Desde 2007 essa variação não chegava a 1%. O resultado da evasão registrada na

passagem de 2014 para 2015 equivale a 224 mil adolescentes a menos na escola.”

Este problema é acompanhado pela perda de emprego dos chefes de família. À medida que pessoas trabalhadoras do lar perdem o emprego, a tendência é que os demais integrantes da família, que não trabalhavam, passam a procurar um emprego para ajudar a compor a renda e estabilidade perdidas. Desta forma, durante a crise, a perda do emprego tem esse impacto no abandono escolar, pois muitos adolescentes passam a trabalhar e abdicam dos estudos e o setor continua com dificuldades para reter profissionais qualificados.

Este problema é mais impactante na empresa em função de sua estratégia focada na diferenciação como diferencial competitivo. O atendimento ao cliente, tem um papel importante nesta estratégia e o *turnover* alto impacta de forma significativa no atendimento.

## **6 A METODOLOGIA PARA O CASO**

Como observado o turnover no Setor Supermercadista apresenta os números bastante elevados em comparação a outros setores e o Festival não está diferente das outras empresas neste indicador.

Para entender o ambiente de trabalho, os fatores que elevam a rotatividade e propor ações que venham a contribuir para a retenção de talentos e manter os funcionários motivados no trabalho, o método de coleta de dados utilizado neste caso foi por uma pesquisa de clima, de caráter descritivo quantitativo.

Para realizar a pesquisa foi escolhida uma amostra probabilística - o quadro operacional das lojas com a participação de 60% dos funcionários das 5 filiais de Curitiba, no qual representa uma média de 643 funcionários, tendo como obrigatoriedade a participação de todos os setores.

O levantamento de dados consistiu através de um questionário fechado, pelo grande número de respondentes. O modelo escolhido foi proposto pela autora Siqueira (2008), contemplado por 63 itens agrupados (anexo) e fundamentados pela Escala de Clima Organizacional (ECO), no entanto, com adaptação da linguagem informal, devido ao público alvo ser de baixa instrução. Foi utilizada a ferramenta de

pesquisa online - Survey Monkey, a qual possibilita principalmente facilidade na aplicação, garantia de anonimato e dados tabulados automaticamente. Apesar de a pesquisa ser no anonimato, foi colocado questões de identificação de perfil, como: tempo de empresa, escolaridade, idade e sexo, para diferenciação dos respondentes.

Para Nogueira (2002), os questionários fechados, apesar de se apresentarem de forma mais rígida do que os abertos, permite a aplicação direta de tratamentos estatísticos com auxílio de computadores e elimina a necessidade de se classificar respostas à *posteriori*, possivelmente induzindo tendências indesejáveis, além de, proporcionar rapidez e facilidade de respostas e contextualizar melhor as questões, conforme descrito pelo autor Amaro et al (2005).

A análise do clima por meio da Escala de Clima Organizacional aplicada foi feita por dimensão, conforme sugere a autora Siqueira (2008). O diagnóstico do clima organizacional é baseia-se em cinco dimensões: Apoio da chefia e organização; Recompensa; Conforto Físico; Controle/pressão; e Coesão entre os colegas. Conforme exposto na tabela abaixo.

Tabela 2 - Escala de Clima Organizacional (ECO)

<b>Denominações</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>
<b>Apoio da chefia e organização</b>	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	01 ao 21
<b>Recompensa</b>	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34
<b>Conforto Físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47
<b>Controle/pressão</b>	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56
<b>Coesão entre os colegas</b>	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63

A pesquisa foi realizada em Agosto de 2016 e a apuração ocorreu somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Em seguida somaram-se as médias de cada respondente em cada fator e dividiu-se pelo número de respondentes, obtendo-se as médias gerais fatoriais que devem sempre ser um número entre 1 e 5, sendo esta a amplitude máxima da escala de respostas.

Segundo Siqueira (2008), na interpretação dos dados obtidos deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Entretanto, no caso do fator 4 isto é o inverso, quanto maior o resultado, pior o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Os resultados foram apurados por fator, assim, temos uma análise fatorial de cada um dos aspectos.

Participaram da pesquisa 643 funcionários, cuja média de estabilidade apresentada é de 1 a 3 anos de empresa (35,3%), os resultados mais expressivos em relação aos participantes evidenciam que (57,2%) são do sexo feminino e possuem ensino Médio concluído (57,9%). A seguir, podem ser observados os resultados obtidos a partir da aplicação deste instrumento.

Tabela 3: Média obtida por cada dimensão a partir da aplicação da Escala de Clima Organizacional

<b>Dimensões</b>	<b>Média</b>	<b>Indicativo de Clima</b>
Apoio da chefia e da organização	3,78	Mediano
Recompensa	3,29	Mediano
Conforto Físico	3,67	Mediano
Controle/pressão	3,35	Mediano
Coesão entre colegas	3,77	Mediano

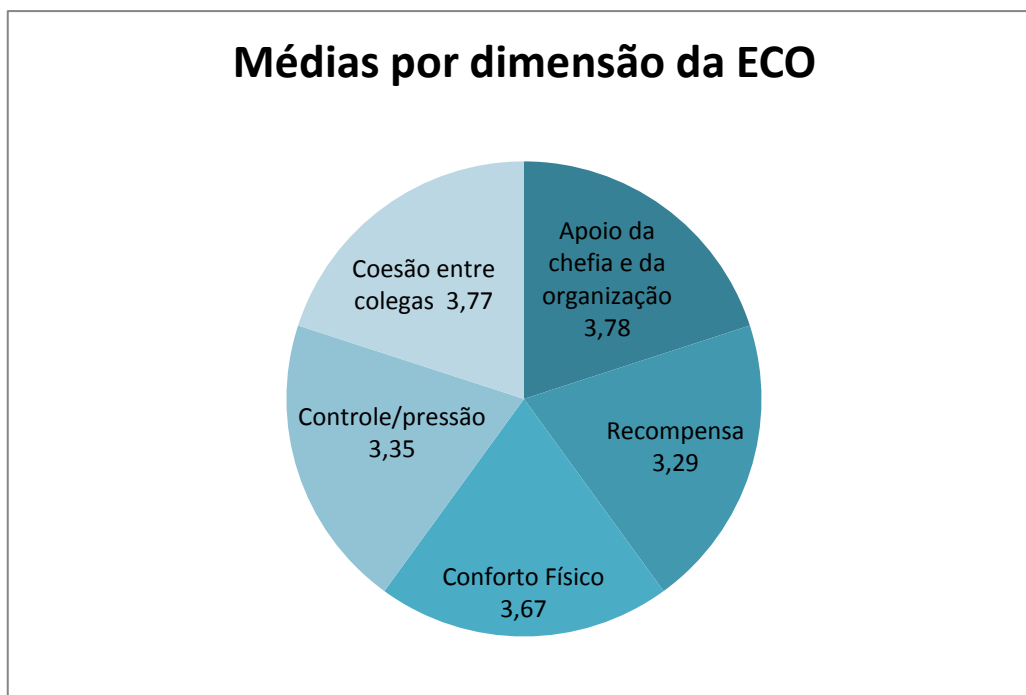


Gráfico 1: Médias obtidas para cada dimensão na Escala de Clima Organizacional

No gráfico acima, temos que, para a amostra considerada, o clima organizacional desta empresa, de um modo geral, encontra-se com pouco nível de discrepância entre as dimensões consideradas, com médias indicando uma percepção mediana do clima organizacional. Podemos apontar a dimensão “apoio da chefia e da organização” como o melhor avaliado pelos participantes (Média = 3,78) e a dimensão controle/pressão aquele com pior avaliação (Média = 3,35), considerando-se sua proporção inversa.

O primeiro fator indica o suporte da chefia e da organização, apresentou uma média de 3,78%, indicando que o apoio da chefia é dentro do esperado, classificação mediana. Conforme Duarte (2013), é importante ouvir os colaboradores para entender as dificuldades que estejam impedindo o desenvolvimento de relações entre os membros e também relações organizacionais.

Recompensa apresentou uma média de 3,29% e se mostrou dentro do esperado. De acordo com Bergamini (1997), a recompensa é um fator motivacional, com ele a organização pode observar a necessidade do funcionário, ajudando para o comportamento desejado pela organização.

O conforto físico obteve uma média de 3,67% se encontrando em um índice médio de acordo com a escala de Siqueira (2008). Esse fator abrange o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionado aos colaboradores. Com isso foi

identificado uma existência suficiente nas condições de ambiente físico dentro da organização.

A média encontrada na dimensão controle/pressão foi de 3,35. Essa média mostra o controle e a pressão exercida pelo o supervisor sobre o comportamento e o desempenho dos empregados. Nesse fator, quanto maior a média, pior será o clima e maior será o controle e pressão exercida sobre os funcionários. (Siqueira 2008) Assim, 3,35 apesar da classificação média, é necessário uma atenção ao assunto, pois valores maiores que 4 apontam clima ruim e a média ficou aproximada.

Um indicador expressivo para a dimensão controle/pressão, é a cobrança com rigor quanto aos horários dos colaboradores com média de 3,79. E o indicador que aponta o controle com rigor da frequência dos colaboradores com média de 3,64.

A dimensão de coesão entre colegas obteve média de 3,77. Mostrando que existe um relacionamento interpessoal entre os colegas. Segundo Ferreira (2013) com a coesão é possível obter existência de cooperação e conflitos entre os colaboradores, o que possibilita saber um nível de relacionamento interpessoal que é um fator importante para a avaliação do clima organizacional.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreender o clima organizacional, como forma de orientação e apoio a gestão na organização, torna-se pertinente e de grande importância. Pode-se considerar a pesquisa de clima uma ferramenta estratégica de gestão.

Avaliando-se as dimensões de clima organizacional abordadas, verificou-se que os resultados obtidos apresentaram-se medianos maiores que 3,0. Desta forma, conclui-se que em todas as dimensões avaliadas as pessoas pensam de maneira bem similar e que a empresa Festival possui um clima estável dentro da organização.

O estudo sobre o clima nas organizações é útil, pois promove um diagnóstico geral, indicando as áreas com dificuldades na organização possibilitando assim, correções de falhas que venham a prejudicar na retenção de talentos e nos resultados da organização. De acordo com Bedani (2006) o gerenciamento do clima

é uma ferramenta que auxilia aos administradores focarem a atenção em aspectos relevantes da organização. O planejamento e desenvolvimento de estratégias organizacionais, por exemplo, é um item que poderia ser beneficiado, pois o clima organizacional sinalizaria quais aspectos da estrutura, recursos humanos, liderança e processos estariam afinados com as estratégias propostas.

Cada vez mais, a necessidade de valorizar o capital humano se torna essencial para manutenção dos funcionários em uma organização, tendo em vista que se torna cada vez mais difícil manter os bons funcionários. Desta forma, a manutenção de um ambiente agradável entre os colaboradores é fundamental, apesar de ter sido considerado um clima estável na rede Festival, acredita-se ser pertinente desenvolver atividades de maior integração entre colegas, buscando aproximá-los e promover a construção de uma parceria forte entre todos os colaboradores, no sentido de se sentirem parte integrante e peça fundamental no funcionamento da empresa.

O varejo possui características que não atraem colaboradores, o grande desafio é demonstrar que neste setor é possível o desenvolvimento de carreira e tornar mais atrativo para não ser só uma opção e uma necessidade temporária. É indispensável que a empresa possa desenvolver novas e diferentes técnicas que possam gerar oportunidades de crescimento afim de não perder esse profissional para o mercado bem como melhorar o desempenho da própria organização. Para isso, uma sugestão seria aperfeiçoar o plano de cargos e salários baseado na competência definindo faixas salariais para cada função, de acordo com a competência exigida para aquele cargo, como forma de gerar uma maior consistência na relação de trabalho entre empresa e colaborador.

A gestão com foco em competências é uma das formas mais atuais de gestão. Conforme Brandão (2001), a gestão por competências promove o desenvolvimento de habilidades e gera conhecimento, possibilitando um enriquecimento do capital humano da empresa. Além disso, outro fator importante será desenvolver um modelo eficiente de avaliação de desempenho de forma mais assertiva, podendo reconhecer o colaborador que realmente se destaca no grupo por meio de suas competências e habilidades, fazendo com que este funcionário tenha maior possibilidade de crescimento profissional baseado no bom desempenho da sua atividade.

Concluí que as propostas acima devem ser tratadas como o início de um estudo mais abrangente com a análise mais profunda de todas as causas de alto *turnover* na empresa Festival. Pode-se sugerir uma pesquisa qualitativa nos setores da empresa para entender melhor as demandas e realizar intervenções específicas a cada setor, para com isso ter a possibilidade de reter os funcionários por mais tempo e reduzir os índices de *turnover*. Ainda, a médio e longo prazo, é possível reapplicar a pesquisa, periodicamente, para acompanhar o impacto e evolução das práticas de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Mariana Pires de Carvalho. **Análise da evolução do Setor Supermercado Brasileiro**: Uma visão estratégica. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp101028.pdf>>. Acesso em: 12 nov. de 2016.
- ALDAY, H. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, maio/ago, 2000. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2016.
- AMARO, A., PÁVOA, A. e MACEDO, L. **A arte de fazer questionários**. Porto, 2005. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/a\\_arte\\_de\\_fazer\\_questionario.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/a_arte_de_fazer_questionario.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=55616>>. Acesso em: 19 ago. 2016.
- BEDANI, Marcelo. **Clima Organizacional**: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://psicolatina.org/Siete/clima.html>>. Acesso em: 07 dez. 2016.
- BERGAMINI. C. W. **Motivação nas organizações**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, mar. 2001. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>>. Acesso 14 nov. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos organização. São Paulo: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DUARTE, T. T. **Liderança e Clima Organizacional**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/4975/1/20976808.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2016.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FERREIRA, M. A. M.; VENANCIO, M. M.; ABRANTES, L. A. Análise da Eficiência do Setor de Supermercados no Brasil. **Rev. Economia Aplicada**, Viçosa, v. 13, n. 2, 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v13n2/v13n2a07.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **RAC**, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a09>. Acesso em: 07 dez. 2016.

LUCENA, M. .D da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. **Rev. Connexio**, 2012.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo, 1999. Disponível em: <<file:///C:/Users/Amanda/Downloads/Tese.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e Análise de Questionários: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/350.pdf>>. Acesso em: 11 de mar. de 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor Takashi. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 41, n. 2, Abr/Jun 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a05.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SUPERMERCADOS FESTIVAL. Disponível em:  
<<http://www.superfestival.com.br/sobre-o-festival/nossa-historia/>>. Acesso em 19 de ago. de 2016.

## ANEXO

Caro colaborador,

Você está sendo convidado a dar sua opinião sobre o seu nível de satisfação com a empresa.

Acreditamos que o seu *feedback* é muito importante para nos ajudar a criar um ambiente cada vez mais agradável, com muita parceria e oportunidades para todos.

Em nenhum momento da pesquisa você vai precisar se identificar, para garantir que as informações sejam verdadeiras.

Em alguns momentos você vai se deparar com o termo "superior imediato" que se refere ao responsável direto do seu departamento, seja líder, coordenador, encarregado ou gerente.

Fique atento(a) para não deixar perguntas sem respostas. Preencha todos os campos solicitados.

1. Sexo \_\_\_\_\_
2. Idade \_\_\_\_\_
3. Escolaridade \_\_\_\_\_
4. Tempo de empresa \_\_\_\_\_
5. Identifique seu local de trabalho \_\_\_\_\_
6. Loja \_\_\_\_\_
7. Identifique seu departamento \_\_\_\_\_

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pela própria equipe.	
03. Recebo orientação do supervisor imediato para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo superior imediato.	
05. Aqui, o superior imediato ajuda os colaboradores com problemas.	
06. O superior imediato elogia quando o colaborador faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos superiores imediato.	
08. A mudanças nesta empresa são informadas pelos colaboradores.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do superior imediato.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui novas idéias melhoram o desempenho dos colaboradores.	
15. O superior imediato valoriza a opinião dos colaboradores.	
16. Nesta empresa, os colaboradores têm participação nas mudanças.	
17. O superior imediato tem respeito pelo colaborador.	
18. O superior imediato colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o colaborador quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas do colaborador realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	

22. Os colaboradores realizam as tarefas com satisfação.	
23. Aqui o superior imediato valoriza seus colaboradores.	
24. Quando os colaboradores conseguem realizar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os colaboradores ganham dependem das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o colaborador sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus colaboradores.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos colaboradores.	
29. As recompensas que o colaborador recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos colaboradores depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do emprego tem influencia no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influencia no salário do empregado.	
34. Para premiar o colaborador esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os colaboradores desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é o suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde adequada no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos colaboradores é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui o superior imediato usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui o superior imediato pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa, existe uma fiscalização permanente do superior imediato.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O colaborador que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui os colegas auxiliam o novo colaborador em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os colaboradores recebem bem o novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e colaborador nesta empresa.	
63. Os colaboradores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	