

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANESSA BATISTA MOREIRA DOS ANJOS

FATORES GERADORES DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE
VAREJISTA DE SUPERMERCADO

Curitiba
2016

VANESSA BATISTA MOREIRA DOS ANJOS

FATORES GERADORES DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE
VAREJISTA DE SUPERMERCADO

TCC apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Talentos, Área de Concentração Humanas, da Universidade Federal do Paraná CEPPAD, como parte das exigências para a obtenção do certificado de conclusão do curso.

Orientador: Prof. Msc. Joel Souza e Silva

Curitiba
2016

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

Albert Einstein

RESUMO

Atualmente o setor de supermercados vem enfrentando grande dificuldade em manter relacionamento de longo prazo com seus colaboradores, aumentando assim o índice de rotatividade de pessoal.

O presente trabalho tem como objetivo identificar, analisar e sugerir melhorias no que se refere a rotatividade em uma rede varejista de supermercados que aqui será denominada de Grupo Líder.

Sabe-se que hoje atrair e reter talentos tornou-se um grande desafio para as organizações, sendo que índices elevados de rotatividade de pessoal podem acarretar em graves consequências para a empresa, uma vez que envolve custos e pode afetar diretamente a parte financeira, sendo neste caso, relevante identificar os fatores determinantes que levam a esta rotatividade bem como sugerir melhorias a fim de reduzir este índice.

A pesquisa de campo foi aplicada em funcionários que pediram demissão no mês de agosto de 2016 no Grupo Líder.

Palavras-chave: Supermercado. Rotatividade. Causas.

ABSTRACT

Currently the supermarket sector has been facing great difficulty in maintaining long-term relationships with its employees, thus increasing the turnover rate of personnel. The objective of this work is to identify, analyze and suggest improvements regarding the turnover in a retail chain of supermarkets that will be called the Leading Group. It is known that today attracting and retaining talent has become a major challenge for organizations, and high turnover rates have serious consequences for the company, since it involves costs and can directly affect the financial part, being in this case, it is relevant to identify the determinants that lead to this rotation as well as to suggest improvements in order to reduce this index. Field research was applied to employees who resigned in August 2016 in the Leading Group.

Keywords: Supermarket. Turnover. Causes.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 OBJETIVO GERAL.....	2
1.2.1 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1 DEFINIÇÃO DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	3
2.2 FATORES QUE AFETAM A ROTATIVIDADE.....	3
2.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE.....	4
2.4 CÁLCULO DE ROTATIVIDADE.....	5
2.5 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	6
2.6 PESQUISA DE DESLIGAMENTO.....	8
3. METODOLOGIA	9
4. A EMPRESA	10
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	10
4.2 <i>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA</i>	14
4.2.1 <i>Dinâmica de trabalho dentro da loja</i>	14
4.2.2 <i>Incentivos praticados na empresa</i>	15
4.3 PESQUISA.....	16
4.3.1 <i>entrevista de desligamento</i>	16
4.3.2 <i>Resultado da entrevista</i>	16
4.4 ANÁLISE DO RESULTADO.....	18
5. PROPOSTAS DE AÇÕES PARA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	19
5.1 DESENVOLVIMENTO DAS PROPOSTAS.....	19
5.1.1 <i>Salários e Benefícios</i>	19
5.1.2 <i>Trabalho aos domingos</i>	20
5.1.3 <i>Relacionamento com o chefe e o relacionamento com as pessoas</i>	20
5.1.4 <i>Motivos pessoais</i>	21
5.1.5 <i>Valores e normas da empresa</i>	21
5.2 RECURSOS PARA COLOCAR EM PRÁTICA AS PROPOSTAS.....	21
5.3 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
ANEXOS	26

1. INTRODUÇÃO

O grande patrimônio de uma empresa é os seus colaboradores. É através dele que uma empresa pode ser destacar no mercado que atua e superar a sua concorrência. Colaborados motivados, treinados, satisfeitos tem reflexos na produtividade da empresa.

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, as pessoas com potencial para atuar na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

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).

Segundo 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:

- Recompensas materiais (pagamento, segurança no trabalho, oportunidades de promoção);
- Recompensas intrínsecas (autonomia no trabalho e o seu conteúdo), além de outras condições relativas ao emprego (stress, esforço físico);
- À qualidade das relações interpessoais (relação gerência-empregado, relação entre colegas de trabalho).

Este trabalho será um estudo de caso envolvendo um grupo varejista de supermercado chamado aqui de Grupo Líder no qual será feito uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, com o intuito de conhecer os motivos de insatisfação dos colaboradores e que levam ao alto índice de rotatividade da empresa, bem

como, diante dos dados levantados elaborar uma proposta para redução deste índice de rotatividade.

1.1 PROBLEMÁTICA

Quais os motivos que levam os funcionários de uma rede varejista de supermercado pedirem demissão de seus empregos.

1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma proposta para redução da rotatividade de pessoal em uma rede varejistas de supermercados.

1.2.1 Objetivos específicos

- Pesquisar conceitos e técnicas aplicadas ao tema rotatividade de pessoal.
- Elaborar um diagnóstico sobre a rotatividade de pessoal na empresa pesquisada.
- Efetuar análise de dados visando identificar as principais causas.
- Criar uma proposta de ações para reduzir a rotatividade de pessoal.

1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa a ser pesquisada tem apresentado um elevado índice de rotatividade, com isto surge a necessidade de conhecer os motivos que levam os funcionários a tomarem a decisão de se desligarem da Empresa.

Considerando que no ramo varejista supermercadista é muito dependente da força laboral toda a vez que ocorre um desligamento o funcionário que se demitiu precisa ser repostado, como consequência gera novos custos para a Empresa, que desta maneira reduz a capacidade de competitividade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica serão apresentadas as principais definições, conceitos e ideias de alguns estudiosos sobre a matéria.

2.1 DEFINIÇÃO DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Uma das principais preocupações das empresas é a rotatividade do seu quadro de colaboradores.

Marras (2011, p. 50) define rotatividade como “o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade. ”

Segundo Chiavenato (2004), ele especifica a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada, se houver maior critério e atenção na seleção de mão de obra. A alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Esta rotatividade pode estar ligada a fatores internos ou externos e, ainda, segundo Chiavenato (1999, p. 70), o desligamento de colaboradores pode ocorrer de duas formas:

- “a. Por iniciativa da organização (demissão) – ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho.
- b. Por iniciativa do funcionário – ocorre quando um funcionário decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador.”

Num ambiente cada vez mais competitivo as empresas precisam estar atentas aos fatores que afetam a sua rotatividade.

2.2 FATORES QUE AFETAM A ROTATIVIDADE

A rotatividade é um fator que prejudica a empresa, já que há custos de recrutamento, seleção, manutenção e principalmente o conhecimento que esses funcionários levam da empresa.

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam, que um alto índice de rotatividade pode sugerir políticas de pessoal deficientes ou de descontentamento por diversas razões, podendo ser também um problema geral da empresa ou da chefia. Assim, a rotatividade passa a ser sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, além de impactar na motivação e no comprometimento das pessoas.

Chiavenato (2006), evidencia os fatores dominantes que colaboram para a rotatividade: Política Salarial; Política de Benefícios; Supervisão exercida sobre o pessoal; Oportunidades de crescimento profissional; Condições físicas ambientais de trabalho; Relacionamento humano; Cultura organizacional; Política de recrutamento e Seleção de Recursos Humanos

Segundo (MARIANO; MAYER, 2008, p. 100), os benefícios de se gerenciar a rotatividade estão em um “recrutamento mais eficaz, redução de custos, maior motivação do pessoal, aumento do conhecimento do mercado de trabalho em geral e desenvolvimento mais construtivo da base de conhecimento da empresa”.

Diversos são os fatores que impactam na rotatividade e as empresas devem buscar entender cada um desses fatores e tomar providências de maneira a neutralizar ou diminuir os índices de rotatividade.

2.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

O índice de rotatividade é estabelecido por vários fatores, sendo que Pontes (1996), declara que, um índice de rotatividade adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, ou seja, 0,83% ao mês.

Chiavenato (2006) destaca que os índices podem ser mensais ou anuais, consentindo comparações para produzir diagnósticos, gerar providências, ou ser usado apenas como artifício preventivo.

E segundo Marras (2000, p. 66), “esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa)”.

Os diretores ou gestores de RH devem determinar qual é o percentual aceitável, a periodicidade e se o cálculo é de forma global ou segmentada na

empresa, deve ser uma decisão. Deve fazer parte de um planejamento estratégico das empresas.

2.4 CÁLCULO DE ROTATIVIDADE

Torna-se relevante apurar os custos relacionados a todas as atividades da empresa e isso inclui análise de custos na gestão de pessoas.

O cálculo de rotatividade é feito em percentuais, a partir do número de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa apresenta em um determinado período. Esse percentual demonstra a quantidade de pessoas que circulam na organização. Segundo Chiavenato (1999), se a empresa tem um índice de rotatividade de pessoal de 3%, quer dizer que ela pode contar apenas com 97% de sua mão de obra. Para poder contar com 100% é necessária provisão de um excedente de 3% de pessoal para compensar o fluxo.

De acordo com Pontes (2001), uma baixa taxa de rotatividade é favorável para uma empresa, possibilita renovar seus recursos humanos, resultando muitas vezes na descoberta de novos valores em termos de RH. Porém a alta taxa de rotatividade aumenta os custos com os processos de admissão e treinamento.

Para medir somente os desligamentos de funcionários da empresa, Chiavenato (2006, p. 181) apresenta as formulas abaixo:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\mathbf{D \times 100}}{\mathbf{EM}}$$

Onde:

<p>D = Demissões de pessoal EM = Efetivo médio no período</p>

Nesta situação estão sendo considerados os motivos do desligamento.

No entanto para determinar o índice de perdas de funcionários considerando os motivos do desligamento, é empregue a seguinte fórmula, conforme Chiavenato (2006, p. 181):

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\mathbf{D \times 100}}{\frac{\mathbf{N1 + N2 + \dots Nn}}{\mathbf{A}}}$$

Onde:

<p>D = demissões espontâneas a serem substituídas; N1 + N2 + ... Nn = somatória dos números de empregados no início de cada mês; A = número de meses do período.</p>
--

Neste caso são consideradas somente as saídas por iniciativa do funcionário.

É para calcular o índice de rotatividade de pessoal considerando as entradas e saídas de funcionários da organização, Chiavenato (2006, p. 180), traz a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\mathbf{A + D \times 100}}{\mathbf{2 \times EM}}$$

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado;
 D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado;
 EM = efetivo médio dentro do período considerado.

Qual fórmula a ser usada depende de que forma a empresa deseja avaliar a sua rotatividade. Mas, o importante é que a empresa entenda que rotatividade de pessoal tem consequências e devem ser avaliadas.

2.5 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A alta rotatividade de pessoal pode gerar variados problemas para a empresa sendo os mais notórios a queda na produtividade, sobrecarga para os demais colaboradores, redução na qualidade dos produtos e segundo Mobley (1992) o custo é talvez a consequência mais representativa da rotatividade. Custos altos não significam que a substituição de pessoas seja uma política ruim. A identificação do investimento original e dos custos de substituição é importante para mensurar os custos da rotatividade.

Para Chiavenato (1999) estes custos podem ser primários, secundários e terciários:

Custos primários são aqueles ligados diretamente a substituição do funcionário, são eles:

- Custos com recrutamento e seleção, que inclui a publicidade, comissões de agências, recrutamentos fora da empresa, entrevistas, referências em outras empresas, aplicação de testes, documentação, exames médicos, deslocamento e viagens.

- Custos com o registro do funcionário, com manutenção dos sistemas de registro e gastos com a documentação e formulários.
- Os custos de integração incluem as despesas com treinamento formal e prático e o tempo do treinador.
- Os custos de desligamento incluem os custos com as entrevistas de desligamento, custo das indenizações pelo tempo anterior à opção pelo FGTS, da antecipação de pagamentos relacionados com férias, 13º salário, aviso prévio e multa do FGTS, entre outros.

Custos secundários relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade, como:

- Reflexo na produção, que se refere a perda de produtividade, causada pela vaga que ficará aberta, pela inexperiência e insegurança do novo empregado.
- Reflexo na atitude do pessoal, através da imagem deixada pelo funcionário que se desligou da empresa, da imagem transmitida pelo novo funcionário, influência causada na atitude do supervisor e clientes e fornecedores.
- Custo extra laboral com horas extras para cobrir a falta do funcionário que se desligou, tempo adicionais de produção causada pela inexperiência do novo colaborador, elevação do custo de produção e tempo adicional do superior que será responsável pela integração e treinamento do novo funcionário.
- Custo extra operacional, que são custos com energia elétrica, devido à redução de produção causada pela deficiência inicial do novo funcionário, custos com lubrificação e combustível, custos de manutenção, utilidades e planejamento e os custos com acréscimos de acidentes e de erros.

Custos terciários são custos que são difíceis de serem contabilizados e são sentidos a médio e longo prazo, como: custo extra investimento, com o aumento da taxa de seguros, manutenção, reparo e depreciação de equipamentos e com o aumento do volume de salários pagos aos novos empregados e reajustes salariais dos demais funcionários, fator que intensifica a competição de salários iniciais mais elevados no mercado de trabalho.

Chiavenato (2006, p. 190), ressalta que:

“A rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos – quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens à curto prazo, o certo é que a médio e longo prazos a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia como um todo – e, principalmente, ao empregado tomado individual ou socialmente em relação à sua família” e o mesmo autor conclui afirmando que “as empresas inteligentes não estão dispostas a perder capital humano em uma era em que ele se torne crucial para os seus negócios.”

A saída de um colaborador gera diversos impactos na empresa. São custos financeiros de recrutamento, custos de produtividade, custos de conhecimento que o funcionário leva da empresa e pode ir de maneira gratuita para o concorrente.

2.6 PESQUISA DE DESLIGAMENTO

É necessário que a empresa crie mecanismos de pesquisa para descobrir porque o colaborador está saindo da empresa.

A entrevista de desligamento, de acordo com Marras (2009, p.190) “consiste em pesquisar junto àquele que deixa a organização o seu nível de satisfação com relação as políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e com supervisores etc”. O mesmo afirma ainda que o resultado desta pesquisa deve ser analisado e interpretado por vários setores da empresa afim de apurar os motivos das insatisfações apontadas pelos empregados em desligamento.

Segundo Chiavenato (2009) a entrevista de desligamento deve englobar fatores como: o motivo básico do desligamento, a opinião do funcionário sobre a empresa, cargo que ocupa na organização, chefe direto, horário de trabalho, condições físicas e ambientais no trabalho, benefícios sociais, salário, relacionamento humano, oportunidades de crescimento, clima organizacional e oportunidades no mercado de trabalho.

O funcionário que está se desligado pode passar para a empresa informações importantes de maneira que o RH da empresa providencie mudanças importantes para os colaboradores que ficam. A partir do estudo conceitual da rotatividade e da entrevista de desligamento, segue-se neste estudo a investigação desenvolvida para atender ao objetivo pretendido.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa considerando que o objetivo é analisar as causas da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercado.

Foi realizada a pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005), consiste na procura de resposta para uma hipótese que se queira comprovar, ou a descoberta de novos fenômenos, objetivando conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema.

Para Santos (1999), o estudo de caso serve para escolher um objeto de pesquisa restrito, com o intuito de apresentar suas características.

Etapas da metodologia

- a. A primeira atividade do projeto foi a elaboração de um questionário com 9 questões com os principais fatores que podem ser causas de desligamento de pessoal de uma organização.
- b. Foram coletadas opiniões de todos os funcionários que pediram demissão no mês do estudo. O preenchimento da pesquisa ocorreu no momento em que os ex-funcionários assinavam a rescisão trabalhista.
- c. Em seguida foram tabulados os dados da pesquisa.
- d. Os dados foram analisados possibilitando gerar propostas para a redução da rotatividade.
- e. Como última etapa foram desenvolvidas e apresentadas as propostas para a gerência de Recursos Humanos da Empresa.

4. A EMPRESA

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

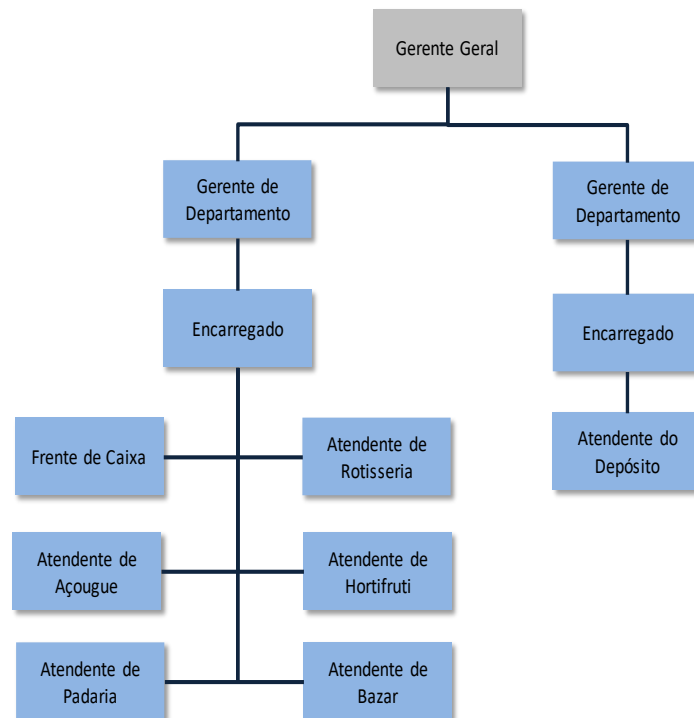
O Grupo Líder supermercados, em 1924 deu início as atividades comerciais com um pequeno comércio de bar e padaria na cidade de Guarapuava no estado do Paraná, iniciou suas atividades com a fabricação de um biscoito especial, assado em forno a lenha, que logo tornou-se conhecido dentro e fora de Guarapuava e desta forma, o biscoito passou a ser distribuído para clientes de Curitiba e São Paulo.

No ano de 1937 foi inaugurada uma panificadora especializada na fabricação de pães, doces e salgados. Com a ampliação das atividades em 1969 é instalado o sistema de auto serviço.

O desenvolvimento da cidade e o aumento da necessidade da população marcaram o surgimento do primeiro supermercado de Guarapuava, trazendo para os clientes as tendências dos grandes centros. A empresa foi se diversificando e hoje trabalha com 5 bandeiras, 20 lojas, estando presente em dois estados, 7 cidades e com mais de 2400 funcionários.

Na figura 1 é apresentado o organograma das lojas do Grupo Líder.

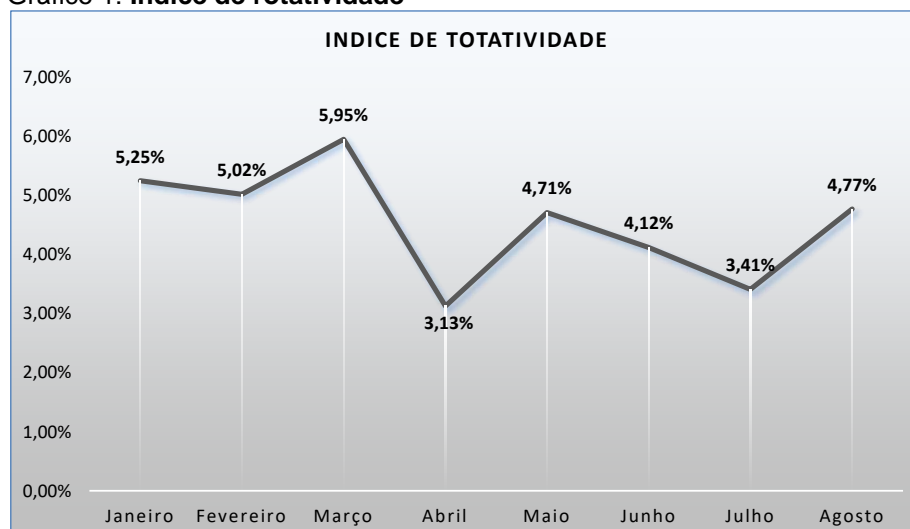
Figura 1: Organograma da lojas do Grupo Líder



Fonte: Grupo Líder

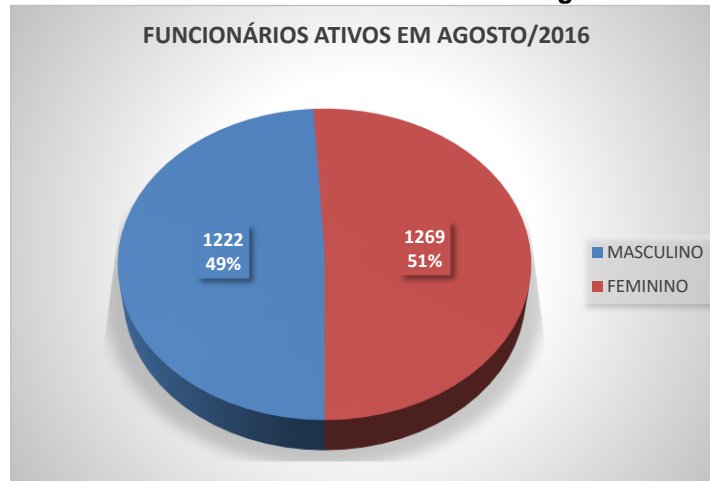
Conforme o gráfico 1, o índice de rotatividade do Grupo Líder apresentou o seu maior índice no mês de março (5,95%) e o seu menor índice em abril (3,13%).

Gráfico 1: Índice de rotatividade



Fonte: Grupo Líder

No gráfico 2 a empresa apresentou no mês de agosto de 2016, um total de 2491 funcionários. Sendo que 1269 são mulheres (51% do total) e 1.222 são homens (49%).

Gráfico 2: Funcionários ativos no mês de agosto de 2016

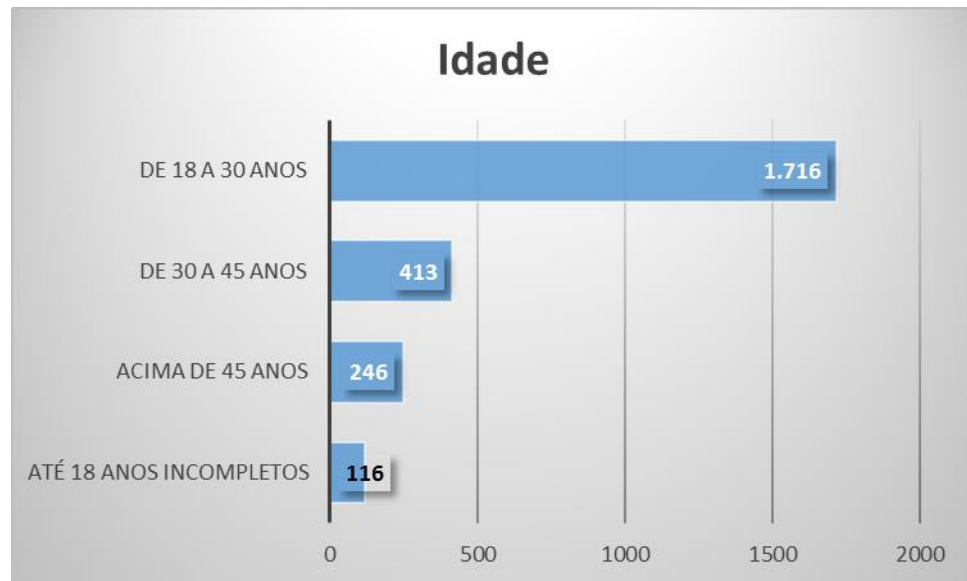
Fonte: Grupo de líder

Em relação ao nível de escolaridade, 1488 possuem o segundo grau completo, 541 com o primeiro grau ou segundo grau incompleto, 271 com curso superior completo e 181 cursando o terceiro grau.

Gráfico 3: Grau de escolaridade

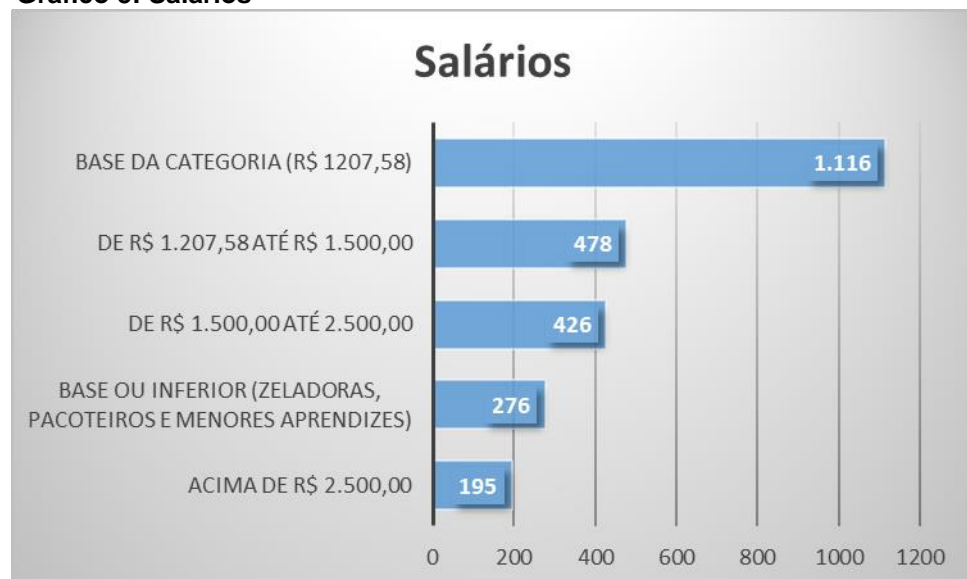
Fonte: Grupo Líder

A faixa etária dos funcionários é de 1.716 com idade entre 18 a 30 anos, 413 com 30 a 45 anos, 246 com idade acima de 45 anos e 116 com 18 anos incompletos.

Gráfico 4: Idade

Fonte: Grupo Líder

Em relação a categoria salarial, 1.116 funcionários recebem o salário base da categoria, 478 funcionários recebem entre R\$ 1.207,58 até R\$ 1.500,00, 426 funcionários recebem entre R\$ 1.500,00 até R\$ 2.500,00, 195 funcionários recebem acima de R\$ 2.500,00. Há uma categoria especial que são compostos de zeladoras, pacoteiros e menores aprendizes que totalizam 276 colaboradores e que recebem o salário base ou inferior.

Gráfico 5: Salários

Fonte: Grupo Líder

4.2 DIAGNÓTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.2.1 Dinâmica de trabalho dentro da loja

As lojas do Grupo Líder são compostas por funções de gerente de departamento, encarregado, atendente de açougue, padaria, rotisseria, hortifrúti, bazar, atendente de depósito e frente de caixa.

Os gerentes de departamento, são responsáveis por todas as atividades dentro da loja, desde a gestão de pessoas como a gestão financeira e patrimonial, gestão estratégias de vendas, participa do planejamento anual e avalia as melhores práticas de mercado, com o objetivo de atingir metas e desenvolver novos negócios, bem como acompanha o desempenho da equipe e indicadores de vendas.

Os encarregados estão mais próximos dos atendentes e sua responsabilidade é gerir estes funcionários e cuidar para que aconteça a rápida reposição das mercadorias em seus pontos de venda dentro da loja. Também verifica se as equipes estão bem dimensionadas para o volume de atividades, controlando assiduidade, pontualidade e reposição de quadros. Administra processos de controle de ponto, atestados, afastamentos entre outras atividades administrativas. Controla o estoque de equipamentos, uniformes e insumos e acompanha os serviços de limpeza e retirada do lixo.

Os atendentes de cada setor têm a responsabilidade de fazer o atendimento ao público em geral, recepciona e apresenta os produtos sempre que solicitados. Realiza a organização de prateleiras, estocagem e organização local de mercadorias. Faz a recepção de mercadorias e esclarecimentos de dúvidas. Zela pelo bom atendimento, eficiência e produtividade do setor em que atua. Cumpre as normas e procedimentos, realiza a precificação de produtos e reposição de mercadorias. Cada setor tem sua particularidade como, por exemplo, no açougue onde o atendente além de todas as funções já citadas acima ainda faz o controle de validade das carnes, e é responsável pelos diferentes cortes e pesagem.

O atendente de depósito por sua vez tem como função principal fazer a armazenagem, separação, controle e conferências de mercadorias e pedidos, além de preencher informações no sistema. Faz recebimento, conferência e verificação de validades dos produtos. Controla avarias e perdas, organiza estoques, realiza balanços e inventários. Emite relatórios, verifica operações de entrada e saída de

mercadorias, conferindo notas fiscais de entrada dos produtos adquiridos.

Finalmente na última ponta de atendimento temos os colaboradores chamados frente de caixa cuja função é de registrar todas as mercadorias que o cliente está comprando, recebe os valores de vendas de produtos e serviços. Realiza a abertura e fechamento do caixa, recebe os valores em dinheiro e cartão, realiza troco, solicita dinheiro para troco para seu superior imediato. Emite notas fiscais, retira extrato das máquinas de cartão, cancela operações nas máquinas de cartões, valida o ticket de estacionamento para o cliente.

4.2.2 Incentivos praticados na empresa

A Empresa não tem uma política estruturada para incentivar funcionários, nas tentativas não tiveram sucesso. Principal argumento contrário ainda é a rotatividade.

Para os cargos de gerentes, coordenadores e alguns encarregados a Empresa tem uma política de Programa de Participação nos Resultados, que a título de exemplo chega a ser pago um valor de R\$ 10.005,00 para um salário de R\$ 12.000,00.

Um outro programa está ligado a assiduidade e pontualidade, que tem como regras:

- Não ter nenhuma ocorrência de ponto, ou seja: não efetuar intervalo para refeição menor que 1 (uma) hora; não efetuar intervalo para refeição superior a 2 (duas) horas; não estender jornada de trabalho por mais de 6 (seis) horas sem intervalo; não trabalhar mais que o máximo de horas diárias previstas pela CLT; não efetuar descanso entre jornadas de trabalho inferior a 11 (onze) horas; não ultrapassar mais do que 6 (seis) dias de trabalho sem observar o Descanso Semanal Remunerado;
- Não realizar horas extras sem autorização prévia formal da chefia da unidade, além de não permanecer na loja após o horário de trabalho, deixando por consequência de anotar no ponto a totalidade da jornada de trabalho;
- Não possuir nenhuma falta de qualquer natureza;

- Não receber nenhuma punição formal, sejam Advertências ou Suspensões.

A premiação do PROGRAMA é para todos os colaboradores que ao cumprirem todas as regras acima, recebem a quantia de R\$ 50,00 no mês.

4.3 PESQUISA

4.3.1 Entrevista de desligamento

A entrevista de desligamento é um instrumento que tem sido utilizado para identificar as causas da rotatividade, tendo a finalidade de investigar, constatar e comprovar as principais causas de desligamento e seus respectivos efeitos.

Foi aplicada a entrevista de desligamento para todos os funcionários que pediram demissão no mês de agosto de 2016 em todas as lojas do Grupo Líder

4.3.2 Resultado da entrevista

Ao montar a pesquisa primeiramente foram definidas as principais temáticas: remuneração/benefícios, liderança, ambiente de trabalho, função executada, relacionamento interpessoal, valores/normas da empresa e motivos pessoais.

Após esta definição foram elaboradas 9 questões que mais se enquadravam ao dia a dia da empresa.

Todos os funcionários que pediram demissão no mês de agosto de 2016 foram convidados a participar da entrevista de desligamento, sendo que o mesmo tinha acesso a uma ficha de entrevista onde poderia optar por uma ou mais opções como resposta.

Estas respostas eram diariamente tabuladas e ao final do mês delimitado para pesquisa, foram somados os números de respostas em cada questão chegando então ao percentual correspondente a cada item conforme abaixo:

Quadro 1: Respostas da entrevista de desligamento

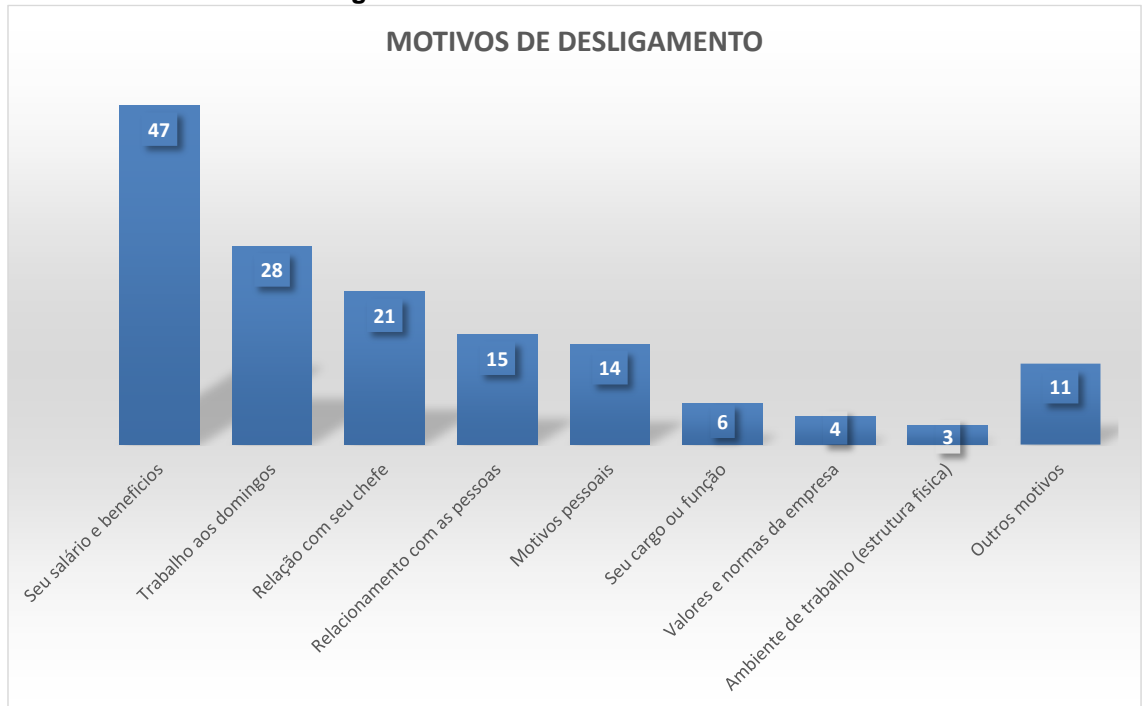
Entrevista de Desligamento Ago de 2016		
Motivos	Número de respostas	% do Total
Seu salário e benefícios	47	31,70
Trabalho aos domingos	28	18,53
Relação com seu chefe	21	14,29
Relacionamento com as pessoas	15	10,27
Motivos pessoais	14	9,38
Seu cargo ou função	6	3,79
Valores e normas da empresa	4	2,68
Ambiente de trabalho (estrutura física)	3	1,79
Outros motivos	11	7,59
Totais	149	100

Fonte: Grupo Líder

Os dados da planilha compreendem a tabulação da entrevista de 86 funcionários (todos que pediram demissão), porém o número de respostas é maior pelo fato de que cada funcionário poderia escolher mais de um motivo para o desligamento.

Conforme a pesquisa dentre os vários motivos apresentados para desligamento da empresa a questão salarial foi a principal e depois a questão do trabalho domingos.

No gráfico 5 é apresentado os principais motivos pelos quais os funcionários pediram demissão.

Gráfico 6: Motivos de desligamento

Fonte: Grupo Líder

4.4 ANÁLISE DO RESULTADO

A partir do presente estudo pode-se constatar que o principal motivo de desligamento são salário e benefícios que são considerados insatisfatórios na visão do funcionário, seguido de jornada de trabalho aos domingos e relacionamento com a chefia, com menor frequência foi relacionado motivos pessoais, seu cargo ou função, valores e normas da empresa e o ambiente de trabalho.

Este resultado indica a necessidade de ser elaboradas propostas de iniciativa do Setor de Recursos Humanos mas com o comprometimento das gerências e chefias.

No próximo capítulo será apresentado propostas que possam atuar nas causas identificadas na pesquisa.

5. PROPOSTAS DE AÇÕES PARA REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para que o Grupo Líder tenha condições de reduzir seus índices de rotatividade é preciso adotar ações que possam contribuir para a melhoria das condições de trabalho dos funcionários e conseqüentemente criar um ambiente propício para o crescimento profissional de seus colaboradores uma vez que a empresa tem um quadro de pessoal de aproximadamente 2400 pessoas.

5.1 DESENVOLVIMENTO DAS PROPOSTAS

Analisando as causas apontadas na pesquisa de desligamento será possível fazer propostas de forma a atender a realidade do Grupo Líder.

5.1.1. Salários e Benefícios

Uma das maneiras de reter bons funcionários é ter uma boa política de salários e benefícios, porém para ter uma grade salarial é necessário alinhar um plano que tenha cargos, carreira e salários.

Considerando que a Empresa não possui um Plano de Cargos e Carreira a primeira sugestão é desenvolver um modelo que possa mostrar aos funcionários a possibilidade de crescimento profissional e ao mesmo tempo ter uma maneira de retribuir na forma de salários. Existem diversas formas para se elaborar um plano de cargos, se faz necessário ter descrições que possam ser atreladas aos processos de negócio e aos processos de suporte.

Entende-se por processos de negócio as atividades relacionadas ao cliente, por exemplo: Açougue, Horti Frutti, Bazar, Fiamberia, Padaria, Merceria, Frente de Caixa e as atividades administrativas necessárias para o funcionamento da loja incluem a Segurança, o Deposito, a Prevenção de Perdas, a Manutenção dentre outras.

Com relação as carreiras seriam desejáveis definir os níveis hierárquicos para as lojas, podendo ser estrutura em auxiliar, assistente, técnico, supervisor e gerente.

A carreira deve ser estruturada por processo, mas permitindo ampla mobilidade entre as carreiras, desde que o funcionário tenha os requisitos mínimos de cada cargo e respectiva carreira.

Neste momento não será feita nenhuma sugestão para os benefícios.

5.1.2 Trabalho aos domingos

Apesar dos funcionários alegarem que um dos motivos para o pedido de desligamento é o trabalho aos domingos, cabe lembrar que é definido pelas convenções coletivas que garantem um incremento de salário, além do dia de folga na semana que antecede ou posterior ao dia trabalhado.

Ainda a escala de trabalho aos domingos é de dois domingos trabalhados e um de folga. Quem trabalha aos domingos, tem um dia de repouso semanal a mais no mês.

A sugestão complementar é que seja disponibilizado um vale almoço aos funcionários que estejam de escala aos domingos.

5.1.3 Relacionamento com o chefe e o relacionamento com as pessoas

O relacionamento com o chefe e seus subordinados poderão ser melhorados se as chefias puderem ter um melhor preparo no trato com os seus colaboradores. Pode-se recomendar um curso de capacitação para encarregados, gerentes gerais e de departamento, que poderá ser efetuado pela Faculdade Guairacá, dentro de uma estrutura da própria faculdade, onde os gerentes serão capacitados em diversas áreas, mas com ênfase no relacionamento interpessoal, como ferramenta de valorização e identificação dos colaboradores com a empresa.

Ainda é recomendável um treinamento para todos os funcionários utilizando uma plataforma inteligente chamada e-learning (ensino a distância com base em mídia eletrônica), cujo objetivo é criar mentalidade de valorização ao profissional, através da capacitação específica para funções exercidas nas lojas, sendo que um dos pontos para reduzir o índice de rotatividade, pode estar ligado à percepção do funcionário de que a empresa acredita e investe nos seus colaboradores.

Com estas duas ações, respectivamente capacitação da liderança e do relacionamento interpessoal dentre os colaboradores com certeza o ambiente de trabalho será melhorado.

5.1.4 Motivos pessoais

É recomendável que os gestores procurem conhecer os seus funcionários e de certa forma as suas dificuldades pessoais. Com isto é sempre possível com muito tato e descrição ajudar as pessoas nas suas dificuldades, no curso de capacitação poderá ser dado orientações aos gestores de qual a melhor forma de tratar os assuntos pessoais.

5.1.5 Valores e normas da empresa

Os valores e normas da Empresa já existem, o que precisa ser feito é permanente reforçar aos funcionários a importância do cumprimento das normas o que certamente irá melhorar o atendimento ao cliente. Com relação aos valores da Empresa cabe aos gestores garantir que estão sendo praticados.

5.2 RECURSOS PARA COLOCAR EM PRÁTICA AS PROPOSTAS

Para colocar em prática a proposta como forma de diminuir a rotatividade proponho investimentos em treinamento e capacitação.

Para fins de orientação para a tomada de decisão estão abaixo informações sobre os valores necessários para a implantação do programa de treinamento e capacitação dos gerentes e encarregados, fazendo um curso na Faculdade Guairacá:

- Valor R\$ 3,840,00 ano/por funcionário;
- Com aula 3 vezes na semana pelo prazo de 1 ano e com certificação;
- Abaixo a relação de disciplinas que constam do programa, muito embora possa ser negociada os conteúdos;
- Liderança: Desenvolvimento de Equipes e Estilos;

- Negociação e Influência;
- Gestão da Mudança;
- Ética e Responsabilidade Social;
- Gerenciamento de Projetos – PMI;
- Coaching;
- Papel do Líder Coach na Gestão de Equipes de Alta Performance;
- Educação Corporativa;
- Legislação Trabalhista;
- Comunicação Integrada;
- Gestão de Pessoas;
- Cultura e Comportamento Organizacional;
- Empreendedorismo Corporativo;
- Remuneração Empreendedora;
- Gestão Estratégica Gerencial;
- Metodologia da Pesquisa;
- Didática do Ensino Superior;
- Empreendedorismo;

E para massificar o treinamento para todo o grupo afim de criar a mentalidade de valorização ao profissional na modalidade de e-learning, os valores são:

- Luvas do proprietário do sistema: R\$ 50.000,00;
- Mensais: R\$ 8.000,00;
- Investimento em equipamentos: R\$ 45.000,00 para todas as lojas;
- Prazo de implantação: 6 Meses;
- Responsáveis pela implantação: gestor de tecnologia da informação;
- Juntamente com gestor de recursos humanos.

Aos funcionários que ingressam na Empresa podem ser realizados os seguintes cursos:

- Integração;
- Operação de caixa (quatro módulos) sendo: abertura e procedimentos iniciais, identificação de cédulas falsas,

estornos/cancelamentos/devoluções de mercadorias e fechamento de caixa com prestação de contas ao financeiro;

- Ocorrências de ponto;
- Boas práticas de higiene na manipulação de alimentos;
- Prevenção de acidentes de trabalho;
- Recebimento de mercadorias.

5.3 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Neste ramo de atividade não é comum adotar uma política para a gestão de pessoas, porém deve ser fundamental convencer a Diretoria Geral sobre a necessidade de reduzir a rotatividade com a implementação de ações que possam criar condições favoráveis para a retenção de pessoas.

Caso o Grupo Líder não possua profissionais com experiência específica para implantar as propostas, poderá contar com os serviços de uma consultoria para que preste assessoria para o desenvolvimento e implantação das sugestões apresentadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou identificar as causas da rotatividade de pessoal e desenvolver propostas para reduzir o índice de rotatividade. Verificou-se que o maior motivo de saída dos funcionários foi devido a salários e benefícios com 47% do total. O segundo maior fator detectado como motivo de saída da empresa foi a jornada de trabalhos aos domingos com 28% e em terceiro lugar a relação com o chefe. As empresas precisam levar em consideração que a melhor forma de reter seus talentos é mantendo-os motivados bem como acreditar na capacidade das pessoas em contribuir para o crescimento da empresa e para isso deve focar seus esforços na redução de rotatividade de pessoal, promovendo ações que estejam ao seu alcance afim de minimizar o efeito da alta rotatividade.

Além disso, considerando que a entrevista de desligamento é uma fonte importante acerca dos motivos de saída da empresa, seria conveniente a empresa usá-lo em sua rotina diária, afim de que a gestão possa acompanhar e trabalhar tais causas num período de tempo mais curto evitando novas saídas.

Para que este índice de rotatividade possa ser reduzido foram feitas proposta de melhorias no que se refere a treinamento e capacitação dos colaboradores bem como vale almoço como incentivo para o trabalho aos domingos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, C. M. Estrutura e apresentação de publicações científicas. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978. p.57.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. O capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EPSTEIN, J. J.. Reducing turnover through training. High Volume Printing, 1999.

HANDEL, M. J. Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. Work and occupations,, 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: Princípios e Tendências. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. Fundamentos da metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARIANO, S; MAYER, V. Modernas práticas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p.100.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed São Paulo: Futura. 2000.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011. p.50.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

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

PONTES, B. R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 2 ed. São Paulo, LTr, 2001.

SANTOS, A. R. Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999

ANEXOS

0001 - GRUPO LIDER

Pág.: 1

Entrevista de Desligamento

Nome:		Loja (Centro de Custo):
Admissão:	Código:	Setor:
Função:		

Motivo de desligamento	Marque abaixo os principais motivos do desligamento
Trabalho aos domingos:	() Sim
Relacionamento com as pessoas:	() Sim
Relação com seu chefe:	() Sim
Valores e normas da empresa:	() Sim
Seu salário e benefícios:	() Sim
Seu cargo ou função:	() Sim
Oportunidades de treinamentos:	() Sim
Ambiente de trab (estrutura física):	() Sim
Outros	() Sim