

**ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: A percepção dos gestores sobre os fatores que geram a rotatividade em um supermercado em Veranópolis**

***TURNOVER IN ORGANIZATIONS: The perception of managers about the factors that generate turnover in a supermarket in Veranópolis***

Jheniffer da Silva<sup>1</sup>  
Manoella Treis<sup>2</sup>

**Resumo:**

Este estudo objetiva analisar as percepções dos gestores e identificar os possíveis fatores internos que contribuem para o aumento da rotatividade no supermercado localizado em Veranópolis-RS. Para isso, busca-se compreender a rotatividade na perspectiva de gestão de pessoas; analisar a percepção dos gestores sobre a rotatividade e identificar as possíveis causas por meio das percepções dos gestores. A metodologia do estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e o instrumento de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas realizadas no segundo semestre de 2022, nas dependências da empresa participante, com prévia combinação com os participantes, de forma a não prejudicar a suas rotinas de trabalho, bem como da pesquisadora, que também é funcionária da empresa. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, de modo a compor a análise de dados. A pesquisa apontou que a rotatividade, segundo os dados levantados com os entrevistados, não está relacionada apenas ao salário, mas à falta de diálogo entre gestores e funcionários. Os participantes sinalizaram que há fatores determinantes para a rotatividade, como a carga horária elevada, inclusive aos finais de semana, característico do setor de supermercados, mas que vai na contramão da grande maioria das ofertas de emprego na indústria no município de Veranópolis-RS.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Supermercado. Gestão de pessoas.

**Abstract:**

This study aims to analyze the managers' perceptions and identify the possible internal factors that contribute to the increase in turnover in the supermarket located in Veranópolis-RS. For this, we seek to understand turnover from the perspective of people management; analyze managers' perceptions of turnover and identify possible causes through managers' perceptions. The study methodology is characterized as a qualitative research and the data collection instrument were semi-structured interviews carried out in the second half of 2022, at the premises of the participating company, with prior agreement with the participants, so as not to jeopardize their work routines. work, as well as the researcher, who is also an employee of the

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

<sup>2</sup> Graduanda em Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

<sup>3</sup> Professora Orientadora. Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

company. All interviews were recorded and transcribed, in order to compose the data analysis. The research pointed out that turnover, according to the data collected from the interviewees, is not only related to salary, but to the lack of dialogue between managers and employees. Participants indicated that there are determining factors for turnover, such as the high workload, even on weekends, characteristic of the supermarket sector, but which goes against the grain of the vast majority of job offers in the industry in the municipality of Veranópolis-RS.

**Keywords:** Turnover. Supermarket. People management.

## 1 INTRODUÇÃO

A lei da oferta e da demanda por profissionais capacitados em diversas áreas de atuação pode ser um problema recorrente quando se trata de manutenção de pessoas. Grande parte das empresas considera que a rotatividade é um dos fatores internos que mais expõe os resultados organizacionais, pois os índices de rotatividade e retenção de talentos incidem de forma direta nos resultados estratégicos da empresa (PEROCHIN; SILVA, 2016). Nessa perspectiva, o turnover consegue comprometer a constituição de uma equipe ou grupos de trabalho autogeridos e com bom desempenho.

A temática escolhida se justifica pela necessidade de compreender o fator de maior preocupação, a rotatividade pois, segundo Oliveira e Junior (2018), essa atitude pode impactar de forma negativa nos resultados da empresa. De forma geral, o impacto é capaz de ser reconhecido na geração da cadeia de valor, tanto para a sociedade, quanto para a empresa e o cliente, ao passo que a dinâmica de manutenção de talentos venha sofrer com o desapeço. O investimento no recurso humano consegue ser um meio para promover a fidelização do colaborador junto à organização, sendo uma troca mútua de ganhos potenciais. A tentativa de fazer com que a empresa e o colaborador contribuam para o progresso de forma justa e equitativa. Chiavenato (2004) entende que é através das pessoas que a empresa tem o potencial para chegar ao sucesso.

O tema a seguir nos norteia a saber qual é a percepção dos gestores de um supermercado localizado em Veranópolis-RS referente à rotatividade de seus colaboradores. Assim, o objetivo geral desta investigação é analisar as percepções dos gestores e identificar os possíveis fatores internos que contribuem para o aumento da rotatividade no supermercado localizado em Veranópolis-RS. Para isso, busca-se compreender a rotatividade na perspectiva de gestão de pessoas; analisar a percepção dos gestores sobre a rotatividade e identificar as possíveis causas por meio das percepções dos gestores.

Este trabalho é voltado à realidade de um supermercado localizado em Veranópolis, que atua há 15 anos na localidade, sendo esse, inicialmente, uma empresa familiar. Porém, com o crescimento ao passar dos anos houve a necessidade de aumentar o número de colaboradores. Atualmente o supermercado conta com 4 filiais, todas situadas na mesma cidade e com um total de 30 colaboradores. Convivendo o cotidiano com a equipe nota-se uma falta de gestão de pessoas tanto da diretoria, quanto da loja, as atividades são desenvolvidas sempre em atraso, funcionários assíduos e por estes motivos acabam se sobrecarregando. Tal situação motivou esse estudo sobre o estabelecimento. Esta investigação será capaz de contribuir para a percepção dos índices de rotatividade no que tange à descoberta dos principais fatores internos que incidem sobre esse resultado. A retenção de talentos nas empresas está atrelada ao constante crescimento do colaborador dentro da organização, sendo uma via de mão dupla onde o funcionário possui benefícios e recompensas que atingem suas expectativas, resultando em uma entrega melhor de resultados.

Ao longo deste estudo serão discutidos aspectos como a gestão de pessoas, a rotatividade e liderança. A pesquisa caracteriza-se como pesquisa participante descritiva - tendo em vista a pesquisadora ser colaboradora da organização – foram realizadas entrevistas semiestruturadas e vivência do objeto.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França, com o movimento da administração científica, focaram na racionalização do trabalho operário e na padronização dos princípios básicos, apontando que as pessoas produziam muito menos do que poderiam. Mesmo após ter acontecido uma evolução no sistema de administração científica, houve uma insatisfação por parte dos colaboradores fazendo assim surgir um novo movimento criado por Elton Mayo (1890-1949), em que as bases desse movimento se denominavam Escola das Relações Humanas que teve como foco considerar a importância dos fatores psicológicos que se relaciona a emoção do indivíduo podendo alterar sua produtividade e até seu contato com meio social.

De acordo com Gil (2001, p. 17), a “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A gestão de pessoas é importante para a sobrevivência, o crescimento e a competitividade das organizações, na medida em que os recursos humanos envolvem combinações únicas de conhecimentos e habilidades que podem representar um importante diferencial (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). No cotidiano, deseja-se um trabalho que valorize o que cada um tem de melhor, que são conhecimentos, habilidades, aptidões e responsabilidades. (CHIAVENATTO, 2010).

Já, Dutra (2012) define a gestão de pessoas como um mediador entre a empresa e o funcionário, utilizando um conjunto de políticas e práticas para esse fim, que agregam em um bom resultado para ambos.

Num contexto geral, a gestão de pessoas é a área responsável pela organização das pessoas dos determinados setores, fazendo com que as mesmas se encontrem em condições adequadas para melhor desenvolver seu trabalho, se envolverem e serem engajados na equipe. Para ocorrer uma boa gestão, precisa-se de uma sintonia entre os envolvidos nesses processos com os colaboradores para chegarem ao mesmo objetivo e alcançar as metas da empresa. Grande parte da vida das pessoas transcorre dentro das organizações e é através dessas organizações que as pessoas buscam suprir suas necessidades de subsistência e atingir realizações, sucesso profissional e pessoal (CHIAVENATO, 2010).

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. (CHIAVENATO, 2008, p). Segundo Chiavenato (2003) as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. Sua razão de ser é servir a esses objetivos. A eficiência de uma organização é medida pelo alcance dos objetivos propostos e sua competência é medida pela quantidade de recursos utilizados para realizar a produção.

O estudo dos objetivos das organizações identifica as relações entre as organizações e a sociedade em geral. Ocorre que a sociedade está sempre em constante mudança. Como as organizações são unidades sociais planejadas, orientadas para objetivos específicos, sob liderança racional e autoconsciente, elas têm maior inclinação para a mudança do que qualquer outra unidade social. Essas alterações criam novas necessidades de mudanças que vão exigir

ajustes adicionais. Assim, fatores internos ou externos podem provocar mudanças nos objetivos organizacionais.

Existem cinco categorias de objetivos organizacionais: 1) objetivos da sociedade, são relacionados com a sociedade em geral como, produzir bens e serviços, manter a ordem pública, criar e manter valores culturais, procuram preencher as necessidades da sociedade; 2) objetivos de produção trata-se de tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor em relação com o público que entra em contato com a organização; 3) objetivos de sistemas trata-se da maneira como funciona o sistema, independentemente dos produtos ou serviços que produz, o que pode tornar-se o objetivo para os participantes da organização; 4) objetivos de produto, são relacionados com as características dos bens e serviços produzidos, tendo como exemplos a ênfase na qualidade ou quantidade de produtos, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação dos produtos; e 5) objetivos derivados, poder originado na consecução de outros objetivos, tendo como exemplos as metas políticas, serviços comunitários, programas sociais, programas comunitários, política de investimento e localização das instalações que melhorem a economia e o futuro das comunidades.

Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização. Ambos são abordados pelas recentes teorias administrativas, que foram ignorados pelas teorias anteriores. Hoje, consideram-se cooperação e conflito como dois aspectos da atividade social, ou, melhor ainda, dois lados de uma mesma moeda, sendo que ambos estão inseparavelmente ligados entre si. Tanto que a resolução do conflito é muito mais vista como uma fase do esquema "conflito-cooperação" do que um "fim do conflito". O propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito - parte integrante da vida da organização - possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos.

Por meio do conflito pode-se avaliar o poder e o ajustamento do sistema da organização à situação real e, assim, atingir a harmonia na organização. O conflito gera mudanças na medida em que as soluções são alcançadas. Todavia, essas soluções constituirão a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocaram outras e assim por diante. Se o conflito for disfarçado e sufocado ele procurará outras formas de expressão, como abandono do emprego ou aumento de acidentes, que, no fim, apresentam desvantagens tanto para o indivíduo como para a organização. Existem tipos de situações dentro das organizações que provocam conflitos, como o conflito entre a autoridade do especialista (conhecimento) e a autoridade administrativa (hierarquia).

### 2.1.1 Práticas de gestão de pessoas

As práticas de gestão de pessoas são vistas como fonte de vantagem competitiva, uma vez que membros motivados e alinhados com os objetivos organizacionais se tornam um dos ativos mais valiosos para as organizações no atual ambiente mercadológico (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011). A Gestão de Pessoas entende que o colaborador é o fator estratégico principal, uma vez que ele passa a ser a peça chave para o alcance de efetividade, competitividade organizacional cada vez maiores. As políticas da gestão de pessoas se trabalham por meio de suas práticas e se relacionam ainda com os valores, expectativas e posicionamento organizacional, além de servirem como referência para práticas organizacionais sendo que certas decisões são influenciadas pelos próprios integrantes.

Ao longo dos últimos anos, ocorreu uma grande mudança em relação à valorização do ser humano. Já não há mais dúvidas de que o colaborador é o principal agente no desempenho organizacional, de que é ele quem faz o diferencial dentro da organização.

### 2.1.2 Remuneração

A remuneração pode ser entendida como a contrapartida financeira de um trabalho realizado pela pessoa. Em se tratando de remuneração, além da equidade externa e interna, deve-se considerar outro parâmetro: o conjunto das necessidades básicas dos empregados (DUTRA, 2002). Dessa forma, uma remuneração adequada deve permitir às pessoas uma boa alimentação, vestimenta, moradia, basicamente uma vida digna.

É importante diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário, muitas vezes, confundidos e tratados como sinônimos. O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.). E a remuneração, como foi visto, é uma das formas de recompensa.

A recompensa no ponto de vista do colaborador, deve permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Já, do ponto de vista da organização, esse sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos. De acordo com Harris (1997, apud FRANÇA, 2010), os seis objetivos básicos do sistema remuneratório são cumprir as obrigações legais, manter um senso de equidade e justiça entre os empregados, atrair novos empregados altamente qualificados, reter os empregados atuais, motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento e controlar os custos, haja vista que os gastos com a folha de pagamentos constituem grande parcela das despesas organizacionais.

### 2.1.3 Treinamento

Em virtude das constantes modificações em todos os segmentos de mercado e maior competição interna por crescimento na carreira, é um consenso nas organizações a importância do treinamento em todos os níveis empresariais. Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais confiantes. Por outro lado, aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta e frequentemente culpam terceiros por sua falha.

A maioria das atividades de treinamento são operacionais, apesar desse subsistema possuir enfoque dentro da empresa. Affonso (1980, apud FRANÇA, 2010) indica grandes tarefas de treinamento relacionadas, tais como a necessidade de preparar pessoas para substituir as que vão se desligando da organização a necessidade de preparar o profissional para novas atividades, e ocupações, o desenvolvimento de gestores que se movimentam tanto como verticalmente quanto horizontalmente e a adaptação às modificações de conteúdo de trabalho e as inovações tecnológicas.

Entre os objetivos mais importantes da área de treinamento, destacam-se a formação profissional, que tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessários ao bom desempenho de uma função; a especialização, que oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados e, a reciclagem, que tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades. (CHIAVENATO, 2004).

### 2.1.4 Clima organizacional

De acordo com Chiavenato (2009) o clima organizacional está ligado com o grau de motivação de seus envolvidos. O autor afirma que, quando o clima organizacional está saudável

resulta em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração, entre outros, já quando a motivação está “baixa”, seja por frustrações ou algo do gênero, o clima organizacional tende a baixar, ocorrendo casos de depressão, desinteresse, insatisfação e conseqüentemente rotatividade de pessoal.

Chiavenato (2009) também aponta que o clima organizacional trata de maneira específica as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, efeitos da organização que levam os empregados a ter motivação. Sendo assim, o clima organizacional influencia no estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Chiavenato (2009) identifica os fatores motivadores como sendo os relacionados ao conteúdo, tarefas e deveres do cargo. E os fatores de higiene são relacionados a toda a dinâmica que envolve o colaborador no ambiente de trabalho, como por exemplo, os benefícios, salários, oportunidades, o estilo de supervisão, dentre outras

Ao se falar de gestão de pessoas, existem vários processos que visam alicerçar os colaboradores, para que isso venha a agregar existem passos a serem seguidos. Como exemplo pode-se citar a inclusão de uma integração, onde o empregador deixará claro quais seus objetivos para a nova contratação e em contrapartida, o candidato apresenta suas expectativas e interesse em atender as necessidades da empresa.

#### 2.1.5 Motivação e comunicação

É importante ressaltar que a boa relação entre empresa e colaborador deve ser uma preocupação constante de ambos os lados, para que isso gere um bom trabalho por parte do empregado e resultados positivos para a organização. A motivação faz parte, de forma importante, de uma parte do conhecimento da natureza humana, pois para entender o comportamento humano é preciso conhecer a sua motivação (CHIAVENATO, 2009).

Criar canais de comunicação interna para que o funcionário se sinta confortável em demonstrar seu grau de satisfação ou insatisfação, também pode ser uma ferramenta para que a organização tenha conhecimento do grau de motivação de seu colaborador.

Uma equipe de trabalho é composta por diversos perfis comportamentais, ou seja, personalidades diferentes em um único ambiente de trabalho, fazendo com que aumente a dificuldade de adaptação e exigindo um maior controle motivacional. Neste caso é importante que a equipe tenha a frente uma liderança que saiba administrar conflitos mantendo assim um clima saudável e conseqüentemente mais produtivo.

De acordo com Chiavenato (2009), o ciclo motivacional acontece para resolver uma tensão criada por uma necessidade da pessoa. Essa necessidade desequilibra o organismo causando um desconforto, que faz a pessoa agir de forma a se desvencilhar desse incômodo e desequilíbrio.

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo (CHIAVENATO, 2009, p. 124).

Ao se falar em Gestão de Pessoas, é necessário que o gestor tenha habilidades em perceber os diferentes perfis da sua equipe, principalmente em função dos comportamentos que o colaborador exhibe em seu trabalho, desta forma, conseguirá resultados positivos em relação a designar cada função. A gestão de pessoas tem como componentes as capacidades, o saber e o saber-fazer; inclui ainda o compromisso, isto é, o querer-fazer, bem como o desempenho de ações efetivas que permitem identificar essa pessoa como possuidora de talento (STEWART, 1998).

Ao se falar em motivação é preciso entender que a remuneração faz parte da motivação de diversos perfis colaborativos, de acordo com Chiavenato (2005), para associar as relações

entre os seus colaboradores as empresas devem utilizar os planos de incentivos. O objetivo do uso deste sistema é proporcionar condições para que as pessoas possam agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2010 p.280).

### 2.1.6 Competências e desempenho

Pessoas com alto potencial são consideradas aquelas que superam o desempenho de seus pares de modo significativo e consistente, em uma variedade de contextos e circunstâncias. (READY; CONGER, 2007; READY; CONGER; HILL, 2010).

Desta forma, pode-se dizer que o funcionário que possui estas características desempenha melhor suas atividades, respeita o clima interno e a cultura empresarial, refletindo positivamente nos resultados esperados pela organização e em seu crescimento profissional. Cabe ao líder reconhecer essas necessidades em seus colaboradores e gerar estímulos que ativam a força interna geradora da motivação (CHIAVENATO, 2009).

Talento também pode ser visto como o conjunto de dons, habilidades, conhecimentos, atitudes e capacidade de aprendizado e desenvolvimento de uma pessoa, ou seja, define a sua capacidade de integrar-se positivamente na empresa, utilizando suas próprias ferramentas pessoais, como seu talento em desenvolver determinadas tarefas e/ou atividades. (MICHAELS; HANDFIELD; AXELROD, 2002).

Ainda, de acordo com (MARRAS, 2011 p.127), os objetivos organizacionais são satisfeitos no momento em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados e redução de estresse.

## 2.2 Liderança

Conforme abordado no capítulo anterior, os líderes têm fundamental importância no processo de motivação de seus colaboradores. O líder é a pessoa que consegue transformar as pessoas pertencentes à organização, em um grupo capaz de identificar os objetivos e valores da empresa. O apoio social de colegas, a natureza da liderança e a qualidade da relação com o gestor também foram identificados como antecedentes do engajamento.

Rich et al. (2010, apud OLIVEIRA; ROCHA, 2017) encontraram evidências de que a percepção de suporte organizacional e a congruência de valores contribuem para o engajamento. Em síntese, ambientes de trabalho ricos em recursos fomentam o engajamento no trabalho.

A liderança é um dos pontos principais dentro de uma organização, é por meio dela que a empresa consegue seus resultados. O líder é a pessoa que possui a habilidade de motivar, incentivar, conduzir o comportamento de pessoas ou grupos.

A palavra liderança, no sentido original, é neutra. Aplica-se tanto a situações em que o líder não tem nenhuma autoridade formal sobre os liderados quanto ao caso dos chefes, que ocupam posições com autoridade formal. Ou seja, a liderança é um papel que algumas pessoas desempenham, temporariamente ou durante muito tempo.

Existem dois tipos de liderança, a autocracia, o poder de decisão fica por conta total do líder, ou seja, não existe uma participação dos seus liderados podendo levar a uma futura não aceitação da liderança e a democracia, diferente da anterior, nessa percepção os liderados possuem total liberdade de expressão. Bergamini (2011) complementa com outras denominações a respeito dos estilos de liderança, definindo como líder institucional aquele capaz de propor mudanças, possuindo visão de futuro para a organização. O líder passivo é aquele que mesmo não tendo a intenção, acaba por influenciar pessoas de forma voluntária,

pelas exposições de suas ideias, como por exemplo, escritores e grandes filósofos. A liderança carismática é o estilo classificado às pessoas que possuem um magnetismo pessoal que acaba por atrair seguidores, sendo o caso de políticos, religiosos, cantores e artistas

Chiavenato (1993) aborda que para explicar melhor sobre a influência do superior aos subordinados, foram desenvolvidas várias teorias a respeito da liderança, sendo elas: Teorias dos traços de personalidade, Teorias sobre os estilos de lideranças e Teorias situacionais da liderança.

O estudo de Treis (2017) afirma que o Líder é aquele que elabora e apresenta os objetivos e necessidades da empresa para sua equipe. Busca o progresso de forma motivadora. Constantemente utiliza metas, esquemas e estratégias para resolução de problemas. O chefe é aquele que está em uma posição mais elevada dentro da organização e tem como objetivo o gerenciamento, sendo respeitado pelo seu poder dentro da organização. O status de chefe é alcançado devido ao reconhecimento por seu trabalho dentro da empresa ou pela experiência ou capacidade.

A liderança é utilizada na empresa como uma ferramenta estratégica, sendo indispensável possuir um grande líder para gerenciar bem as tarefas organizacionais, e poder tomar decisões importantes do processo gerencial da empresa. O líder deve conhecer seus comandados e estar atento à personalidade de cada um. Outro fator importante é o relacionamento entre o líder e seus colaboradores, é necessário que haja um entrosamento para facilitar na resolução de problemas e também para que se tenha um bom relacionamento onde ambas fiquem satisfeitas. (HUNTER, 2008, apud TREIS, 2017).

### 2.3 Rotatividade

Segundo Chiavenato (2010, p. 88), “a rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”.

Para Marras (2011), a rotatividade é o número de funcionários desligados da empresa em um determinado tempo, sendo representado por um índice que pode mensurar tanto um setor específico da organização, como também a empresa em geral.

Uma ampla cartela de fatores pode ocasionar a rotatividade em uma organização. Segundo Perochin e Silva (2016, p. 116), “a rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, significa a quantidade de pessoas que saem de uma determinada empresa e a entrada de outras para repor essa saída, dentro de um determinado período”. Para que o índice de *turnover* seja reduzido, pode ser preciso ajustar alguns fatores primordiais que constituem a realidade interna da organização.

Sabe-se que, em decorrência da existência dos fatores internos, a organização pode manter o controle dos elementos e introduzir mudanças sempre que reconhecer a necessidade de movimento interno. Diante da existência dos processos de gestão de pessoas, a aplicação consciente e responsável de cada etapa é significativa no que está relacionado ao aumento dos resultados e na redução dos índices de rotatividade.

De acordo com Perochin e Silva (2016, p.113),

É nesse sentido que se inicia uma mudança no gerenciamento das pessoas nas organizações, com foco na motivação e no crescimento das mesmas, culminando na evolução da visão e gestão das pessoas. A gestão de pessoas deve desempenhar o papel de administrador do ambiente e da cultura organizacional da empresa, atuando dentro da organização de modo a construir uma relação de cooperação entre a empresa e o colaborador, buscando dessa forma criar um sentimento de que ambos estão sendo beneficiados com a relação.

Manter pessoas é um desafio organizacional. Esse processo permeia pela oferta de

recursos, condições e benefícios que motiva o colaborador para a permanência fiel na empresa. Perochin e Silva (2016, p. 112) consideram “a importância que as pessoas têm para as organizações, demonstrando que para uma determinada organização obter sucesso e conseguir viabilizar todos os seus objetivos precisará contar com o desempenho de seus colaboradores”. Promover ações que venham valorizar o recurso humano e reconhecer os potenciais individuais bem como sua real importância para a empresa, pode tornar o colaborador um sujeito satisfeito e feliz no ambiente de trabalho. Conforme Pavanello e Jaeger (2016, p.71) “a satisfação e a qualidade de vida no trabalho são indiscutivelmente fatores primordiais no assunto rotatividade”.

Brannick (1999) apud Ferreira e Freire (2001, p.179) entende que a rotatividade se manifesta em função principalmente dos seguintes fatores: “a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; às políticas organizacionais”.

O colaborador, quando se sente reconhecido, valorizado e tem consciência da importância do papel que desempenha na organização, passa a trabalhar mais motivado, pois é envolvido por um sentimento de pertencimento. Tal motivação incide na entrega de resultados e no diferencial competitivo da empresa, pois aumenta o nível de engajamento e fidelização do colaborador, visto que, um colaborador satisfeito se compromete mais com os projetos da empresa, reduzindo assim o índice de rotação (PAVANELLO; JAEGER, 2016).

Por conta disso, a decisão pessoal do colaborador em pedir demissão pode ser considerada um fator interno advindo de uma realidade organizacional que não atende mais às expectativas do colaborador. Oliveira e Junior (2018) definem a rotatividade voluntária como um fator que provável provocar perdas tangíveis e intangíveis para a organização. Com o intento de preservar a manutenção de talentos e aumentar a criação da proposta de valor, é viável fundamental analisar de forma minuciosa, os processos internos que constituem a gestão estratégica de pessoas.

## **2.4 Manutenção de pessoas: tendências que podem favorecer a fidelização do colaborador**

Atualmente, as pessoas têm maiores oportunidades para buscar informações que acreditam serem relevantes para si. A internet oferece a possibilidade de sanar uma dúvida ou até mesmo compartilhar informações em curtos períodos de tempo, tornando o cidadão o detentor do conhecimento. Diante disso, a sociedade provém de um acervo cultural que favorece o reconhecimento das condições ideais do ambiente de trabalho, bem como dos direitos que ela detém. “A partir do momento em que o conhecimento passou a ser o recurso de maior valor nas empresas, as pessoas se tornaram peça fundamental, à solução de problemas” (PEROCHIN; SILVA, 2016, p.113).

Sendo assim, não será qualquer discurso e nem qualquer ambiente que irá conduzir o indivíduo para uma tarefa maçante, insegura e doentia. Dessa forma, a qualidade de vida no ambiente de trabalho também será uma condição diferenciada no que tange à manutenção das pessoas. Conforme Pavanello e Jaeger (2016, p.71),

Oferecer qualidade de vida em benefício de seus colaboradores, em forma de planos de saúde, assistência médica, ajuda na redução da rotatividade, visto que demonstra a preocupação com a saúde e bem-estar de seus funcionários, os quais, na verdade, são a base de tudo, isso significa que se eles estão bem fisicamente, proporcionam maior produtividade, qualidade da execução do serviço, empenho e dedicação.

A partir do novo cenário organizacional, mais dinâmico, moderno e adepto às transformações culturais e sociais, há de ser possível que o deslocamento cultural das

organizações migre para um ambiente interno mais harmonioso e humanizado. Diante da competitividade do ambiente organizacional, identificar previamente os fatores que levarão ao aumento dos índices de rotatividade voluntária é uma das ações de melhoria para manter o controle (OLIVEIRA; JUNIOR, 2018). Valorizar os conhecimentos advindos das experiências anteriores favorecem a entrada de novas ideias e solucionar os mais diversos problemas do dia a dia, com maior criatividade e consciência. Da mesma forma, investir no aperfeiçoamento das competências e habilidades do colaborador pode ser um fator positivo no que tange aos novos e atuais métodos de trabalho, diminuindo a resistência e, conseqüentemente, a rotatividade. Nessa perspectiva, Perochin e Silva (2016, p.115) afirmam que:

A gestão de pessoas possui diversos objetivos nas organizações, como por exemplo: ajudar a organização a alcançar as metas e realizar sua missão, proporcionar competitividade à empresa, disponibilizar pessoas treinadas e motivadas, desenvolver a qualidade de vida no trabalho e construir a melhor equipe e conseqüentemente a melhor empresa.

Nesse sentido, direcionar o foco para uma gestão de pessoas com um olhar mais humanizado para o capital humano, que envolve a empresa, assim, indica ser o primeiro passo para promover mudanças internas que venham impactar de forma positiva nos resultados da organização. Por se tratar de uma cadeia interdependente, todos os setores acabam se envolvendo e recebendo os respingos da qualidade com que as etapas de um gerenciamento estratégico de pessoas podem conduzir. Os fatores internos da organização tendem a ser controlados, visto a possibilidade de inovar e reconhecer que as mudanças internas devem acompanhar as transformações do novo movimento contemporâneo. Isso possibilita incorporar novas técnicas e desenvolver habilidades de comportamento que permeiam uma gestão que intenta manter seu recurso humano satisfeito e motivado no ambiente de trabalho, proporcionando o desenvolvimento do colaborador para viver em plenitude.

Como forma de inibir o fenômeno da rotatividade de pessoal, podem ser adotadas algumas estratégias específicas com o intuito da retenção de talentos pelas organizações. Butler e Waldroop (1999, apud CARVALHO, SILVA; NASCIMENTO, 2019, p. 144) sugerem três importantes aspectos para obtenção do melhor rendimento das pessoas e na sua retenção: atrair as pessoas certas, depois adequá-las ao trabalho e, por último, maximizar a eficiência delas, procurando aplicá-las onde possam realizar bons trabalhos e serem melhor aproveitadas.

O quadro 1, abaixo, apresenta fatores que motivam os colaboradores a permanecerem em suas empresas e também os fatores que os influenciam a abandoná-las.

Quadro 1- Fatores que favorecem a retenção ou a evasão de talentos nas organizações

Fatores que Favorecem a RETENÇÃO do Talento	Fatores que Favorecem a EVASÃO do Talento
Segurança no trabalho.	Falta de segurança no emprego e apoio para realizar o trabalho.
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.	Falta de integração entre superiores e subordinados.
Ser reconhecido pelo bom trabalho.	Organização não cumpre com as obrigações.
Ter treinamento e desenvolvimento.	Os funcionários não são envolvidos no processo decisório. As ordens vêm de cima para baixo.
Participar de cultura corporativa alegre e descontraída que valoriza e que oferece a aprendizagem contínua para as pessoas.	Ausência de investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas.
Ter orgulho da organização que trabalha.	Insatisfação com o relacionamento entre os colegas e chefias. Relações abusivas, desumanizadas, críticas e desiguais.
Ser liderado por líder democrático, participativo, compatível e apoiador e que investe no crescimento e na sua evolução.	Insatisfação com as tarefas realizadas e como efetivamente são distribuídas. Ausência de tarefas desafiadoras.
Ter desafios e verificar significado no trabalho efetuado.	Estilo de liderança autocrática e prepotente, baseada no autoritarismo e no controle.
Remuneração fixa e variável compatível com a contribuição destinada aos resultados do negócio.	Salário e benefícios incompatíveis com a contribuição oferecida para os resultados.

Fonte: Silva (2006).

Segundo Lorge (1999, apud Carvalho, Silva e Nascimento, 2019, p. 144), a rotatividade em níveis acima do que se poderia aceitar como habitual ou saudável pode trazer consequências negativas para a organização. Dentro, porém, de uma margem aceitável, ela pode ter efeitos positivos, na medida em que torna um ambiente de trabalho competitivo e amplia novas técnicas de trabalho e condutas de negócios.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo embasou-se em uma pesquisa qualitativa, sendo essa a que utiliza textos, sons e até métodos não verbais e permite que um negócio entenda a realidade social das pessoas, funcionários, estudando as crenças, valores e relações humanas de um determinado grupo. Além disso, este tipo de pesquisa também aborda o que as pessoas sentem em uma situação e quais fatores afetam seu comportamento, e desempenho durante o processo. A pesquisa enquadra-se na classificação descritiva, tendo em consideração a pesquisa participante, devido a pesquisadora trabalhar no local estudado, e não há possibilidade de um afastamento do objeto de pesquisa.

Com o intuito de identificar qual é a percepção dos gestores referente a rotatividade de seus colaboradores, assim, percebeu-se a necessidade de realização de entrevistas semiestruturadas, para assim, analisar as percepções dos gestores e identificar os possíveis fatores internos que contribuem para o aumento da rotatividade num supermercado localizado em Veranópolis. Porém, percebeu-se que a vivência dentro da organização poderia contribuir para a descrição do cenário da rotatividade no supermercado. Foram entrevistados cinco gestores das quatro unidades do Supermercado. Esses gestores são quatro do sexo feminino e um do sexo masculino, que é o supervisor geral da empresa.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2022, nas dependências da empresa participante, com prévia combinação com os participantes, de forma a não prejudicar a suas rotinas de trabalho, bem como da pesquisadora, que também é funcionária da empresa. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, de modo a compor a análise de dados.

A fim de garantir o anonimato dos participantes desta pesquisa, que responderam ao

questionário semiestruturado, não serão reveladas as idades e a identidade dos colaboradores, que serão identificados como Participante 1 (P1), Participante 2 (P2) Participante 3 (P3) Participante 4 (P4) e Participante 5 (P5).

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O supermercado em questão fica localizado na cidade de Veranópolis, atua há 15 anos no município, sendo esse, inicialmente, uma empresa familiar. Porém, com o crescimento ao passar dos anos houve a necessidade de aumentar o número de colaboradores. Atualmente, o supermercado conta com 4 filiais, todas situadas na mesma cidade e com um total de 30 colaboradores.

As quatro lojas são compostas por açougue, hortifruti e padaria e conta com um supervisor de loja em cada uma das unidades, de dois a quatro operadores de caixa e de dois a três repositores de mercadorias. A empresa atua no ramo de varejo e oferece em suas quatro unidades uma grande variedade de alimentos, produtos domésticos e utilidades em geral.

No setor de alimentos perecíveis há destaque para o comércio de carnes e hortifruti, no açougue as carnes são recebidas do distribuidor todas as terças, quintas e sábados. Já, as compras de hortifruti são feitas nas terças e sextas-feiras e nas quintas-feiras da promoção é feita no dia. Já no setor da padaria são oferecidos diversos produtos produzidos diariamente com destaque para o pão francês que é assado sob supervisão da atendente da padaria com uma média diária de aproximadamente cinco fornadas, com um total de mais ou menos quatrocentos pães comercializados todos os dias. A exemplo do setor de hortifruti que coloca itens em oferta todas as quintas feiras, o açougue faz promoções de produtos nas quartas-feiras e a padaria oferece preço mais baixo no pão francês nas terças-feiras.

No que diz respeito às formas de pagamento as empresas oferecem de cartão da loja, como forma de fidelizar o cliente. O mês de maior faturamento é dezembro tendo em vista as festas de final de ano e o pagamento do décimo terceiro salário dos clientes.

A forma de contratação de colaboradores é feita através da seleção de currículos entregues diretamente na loja ou por intermédio do Sistema Nacional de Emprego (SINE). O processo de recrutamento de pessoal é feito pelo responsável pelo administrativo da empresa através da realização de uma análise do currículo e posterior uma entrevista. Conforme a lei trabalhista é feito um contrato de experiência de noventa dias e posterior efetivação do funcionário com registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS).

A partir da realização das entrevistas foi possível a coleta de informações relevantes sobre a rotatividade na empresa. O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir do referencial teórico, assim proporcionando o desenvolvimento de categorias que foram elaboradas para identificar o conteúdo principal que poderia captar a percepção dos gestores sobre cada temática que envolve o âmbito da rotatividade, assim, foi realizada a sistematização do conteúdo principal dos relatos para cada questão. Estes dados foram sistematizados conforme consta no quadro a seguir:

Quadro 2: Síntese das entrevistas

CATEGORIAS	PARTICIPANTES				
	P1	P2	P3	P4	P5
Fatores da rotatividade	Horário, muita opção de serviço, muita opção na cidade	Falta de valorização financeiramente no ambiente de trabalho,	Horário e salário	Trabalhar final de semana	Falta de comunicação
Condições do local de trabalho	Boas, no comparativo à concorrência; Adaptável ao mercado; Limpo e organizado.	Carga horária estendida. Pouca flexibilidade de horário. Cansaço físico e psicológico.	Bom. Sempre há ajustes.	Limpo e organizado.	Impactado por questões pessoais dos funcionários.
Treinamento	Responsabilizar o gerente de loja pelo treinamento. Não há necessidade de treinamento específico	Não há relação entre treinamento/capacitação com a rotatividade.	Há relação entre falta de treinamento e a rotatividade.	Há relação entre falta de treinamento e a rotatividade.	Depende da vontade da pessoa e não do treinamento em si.
Relacionamento	Responsabilidade do gerente de loja.	Vínculos de amizade que incentivam a rotatividade. Gerenciar os momentos de trabalho/descanso.	Bom relacionamento.	Bom relacionamento.	Desfocado.
Valorização	Salário. Falta de comunicação.	Salário. Humanização.	Há diferenças por parte dos gestores.	Difícil valorizar frente à tanta rotatividade.	Diálogo. Gestores atentos.
Setor impactado	Todos. Fator cultural.	Padaria. Açougue.	Caixa. Açougue.	Gerência.	Caixa. Repositor. Gerência
Prejuízos para o gestor	Cliente é o maior prejudicado.	Colaborador capacitado para a concorrência. Relacionamento; Regras internas.	Cliente. Estresse psicológico.	Cansaço físico e psicológico.	Sobrecarga psicológica.

Fonte: Elaborada pela autora.

No contexto das entrevistas, foi questionado aos cinco participantes quais seriam necessários ser introduzidos de novo para incentivar o colaborador a ficar.

*P1: Eu acho que é o treinamento em si, precisaria ter um treinamento em si, como te falei, de novo, no gestor da loja. Essa pessoa tem que ter mais treinamento para que as normas da loja sejam seguidas, o que é certo é certo, o que é errado é errado, passa pro funcionário isso, trocar uma ideia com funcionário, sentar, tipo, conversar mais com o funcionário.*

*P2: Eu acredito assim, que se a gente conseguisse ter uma gestão financeira um pouquinho melhor, que conseguíssemos fazer por exemplo, dois turnos em algumas das lojas pra que o pessoal tenha horários mais flexíveis iria sim diminuir a rotatividade.*

*P3: Assim, além de salário sabe, que o pessoal reclama bastante e também mais diálogo com os superiores no caso. A gente consegue alguma coisa, consegue, mas não tem retorno, a gente fica sem dar esse retorno. Falta diálogo, assim hoje tu diz uma coisa, tá vamos fazer, já amanhã não, aí fica complicado.*

*P4: Isso é uma questão muito complexa, porque tinha comentado em dar cursos e tal. Mas daí tu paga cursos e o pessoal mesmo assim acaba saindo do nada e vai no outro mercado com o curso que nós pagamos. Não tão contentes com alguma coisa, aí saem, vão pra outro lugar, depois veem que não é bem assim e pedem pra voltar.*

*P5: Só diálogo, conversando, ouvindo o lado da pessoa, o que seria melhor. A melhor forma, porque se tu chegar e dar um aumento, quando tu vai ver a pessoa não é nem mais a mesma que estava ali. Uma porque tu vai deixar claro, porque vai estar os três conversando, o gerente, o gestor e a pessoa, tu vai explicar porque tu tá dando aumento.*

Observa-se que a questão salarial foi apontada como algo sugestivo para que o funcionário não saia da empresa.

Outra questão lançada aos participantes dizia respeito à falta que se tem com os funcionários, seria uma falha parte do gestor ou da empresa.

*P1: Eu acho que a gente peca, peca... nem é pecar. A indústria tá crescendo demais, a nossa região tem muito desenvolvimento nessa parte e tem muita opção de emprego, então o funcionário como não tem o plano de carreira, hoje ele pede as contas na empresa e ele tá contratado em outra, tem sobra de emprego na cidade.*

*P3: Se torna uma falta mais de diálogo junto com os superiores, tu sabe. Promete uma coisa e depois já muda de ideia.*

*P4: Se torna uma falta mais de diálogo junto com os superiores, tu sabe. Promete uma coisa e depois já muda de ideia.*

*P5: Em tudo vai ser assim, em todos os comércios. É uma rotatividade, ninguém mais quer é trabalhar no final de semana.*

Nessa temática, as respostas divergiram bastante apontando falhas, da atuação tanto do próprio gestor, da empresa e também de fatores externos como a concorrência no mercado de trabalho.

Quando questionados sobre o tempo de trabalho no comércio verificou-se há vinte anos a diferença entre a pessoa com menor experiência na área e a de maior tempo de serviço. A P1 informou 22 anos de serviço no comércio, P2 8 anos, P3 28 anos, P4 15 anos e P5 20 anos de experiência na área.

No que tange a mudanças no serviço ao longo do tempo, os cinco participantes não destacam grandes alterações no serviço e nem na rotatividade.

A última questão lançada aos cinco participantes deste estudo buscou abordar o comportamento do gestor em relação a sua equipe

*P1: Acredito que boa até nessa parte. O que a gente podia fazer mais era como falei na pergunta anterior era treinar mais o supervisor de loja porque eles têm hoje a disponibilidade de mandar e desmandar na loja*

*P2: Eu tenho a minha equipe do administrativo. Eu sou uma pessoa que eu gosto de deixar as pessoas livres pra fazer seu trabalho. Eu dou autonomia pra elas gerenciarem o seu setor, mas eu cobro sim. Se eu designei se funcionário X fizesse tal coisa e não fez, eu vou cobrar.*

*P3: O relacionamento com a equipe é bom.*

*P4: Eu sou bem flexível, eu acho que eu deveria ser mais bruta. Mas sendo mais flexível o pessoal já corre, imagina sendo mais bruta... eu acho que eu deveria chegar no ponto certo e dizer “é daqui até aqui, o certo é certo, o errado é errado”, só do jeito que tá as coisas, essa rotatividade, tu tem que cuidar até o jeito que tu fala as coisas pras pessoas.*

*P5: Eu só tenho que ser mais, me concentrar mais pra fazer eles se concentrarem mais, eles ficarem mais focados. Porque tu acaba fazendo amizades, tu vai criar eles como amigos e não como supervisora deles, aí tu acaba ficando só amigo.*

Pela análise dos apontamentos dos participantes, fica evidente a questão da flexibilidade sinalizada pelos gestores como uma ferramenta de gestão para manter a equipe em sintonia.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final do estudo, percebe-se, a partir da coleta e da análise dos dados oriundos das entrevistas que os cinco participantes percebem a rotatividade como algo presente no setor do comércio, especialmente na área de supermercados, fortemente relacionado há necessidade de trabalhos nos finais de semana e carga horária estendida.

A rotatividade, segundo os dados levantados com os entrevistados, não está relacionada apenas ao salário, mas à falta de diálogo entre gestores e funcionários. É um achado investigativo interessante é que não há consenso entre os participantes sobre a relação entre rotatividade e treinamento e capacitação dos funcionários.

A partir da síntese das entrevistas foi possível indicar sete categorias para análise, quais sejam: Fatores da rotatividade, Condições do local de trabalho, Treinamento, Relacionamento, Valorização, Setor impactado e Prejuízo para o gestor. No que diz respeito aos fatores da rotatividade mais uma vez foi significativa a indicação de carga horária e necessidade de uma

jordana de trabalho aos sábados e domingos.

Sobre as condições de local de trabalho notou-se o destaque à segurança e a salubridade. Nas categorias treinamento, relacionamento e valorização os participantes não concordam que estes fatores têm relação com a rotatividade. Finalmente, nos itens setor impactado e prejuízos para o gestor os participantes deste estudo sinalizaram que a rotatividade de funcionários traz prejuízos tanto para a empresa como para os clientes que criam vínculos com os profissionais que os atendem e sentem falta quando estes já não fazem mais parte da empresa.

Ao retomar o objetivo geral deste estudo que era o de analisar as percepções dos gestores e identificar possíveis fatores internos que contribuem para o aumento da rotatividade no supermercado foco da pesquisa, localizado em Veranópolis – RS é possível concluir que há fatores determinantes como a carga horária elevada, inclusive aos finais de semana, característico do setor de supermercados, mas que vai na contramão da grande maioria das ofertas de emprego na indústria no município de Veranópolis-RS.

## **REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 102–114, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38274>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de. SILVA, Priscila Cristfina da; NASCIMENTO, Letícia Maia do. Causa e consequências da rotatividade de pessoas: estudo de caso em um multinacional de *fast food*. **Pensar Acadêmico**, Manhauçu, v. 17, n. 2, p. 138-160, maio-agosto, 2019. Disponível em: <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/pensaracademico/article/view/607/1004>. Acesso em: out. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Grupo GEN, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 22 out. 2022.

FERREIRA, M. A. A., Valente, R. M., Barros, J. F. S. & Dutra, J. S. 2013. Estrutura organizacional e os impactos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, 3, 560-586.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**. São Paulo, Editora Atlas S/A, Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MICHAELS, E.; HANDFIELD, H.; AXELROD, B. **A guerra do talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; JUNIOR, Sinésio Gomide. **Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade**. Temas em Psicologia. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tpsy/a/4PrYpVxh7TbNnVJ5wv8rZBw/?lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2022.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa; ROCHA, Juliana da Costa. **Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade**. Artigo

Rev. bras. gest. neg. 19 (65). Jul-Sep 2017. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gFx4kHKPK9HBNVBMN4ZVW8K/?lang=pt>. Acesso em 19 jun. 2022.

PAVANELLO, Leticia; JAEGER, Eliana V. **Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos**. Universidade do Estado de Santa Catarina Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí. – REAVI, v. 4, n. 6, 2016.

PEROCHIN, Karina Rosa; SILVA, Itacir Alves. **Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS**. Anais X Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG. V.6, N.1 (2016) – ISSN 2237-8472. 2016.

SILVA, Rafael José. **Turnover nas indústrias frigoríficas do município de Cacoal/RO**. 29f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2014.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TREIS, Manoella. **As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 9. Ano 02, Vol. 06. pp 54-72. 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/lideres-x-chefes>. Acesso em: 25 out. 2022.

## **PARTICIPANTE 1 – P1**

Diretor Geral do Supermercado

Sexo masculino

1- Na sua opinião a maior causa de rotatividade na empresa está relacionada a que fatores?

*Relacionado ao horário, acho que o pessoal tem muita opção de serviço, muita opção na cidade, a indústria tá crescendo demais e daqui a pouco tão trabalhando de segunda à sexta. Fator, daqui a pouco, treinamento, de repente, algo tipo, plano de carreira, de repente, que a gente não tem. O salário acredito que não, a gente tá pagando relativamente bem comparado com a concorrência.*

2- Descreva as condições de trabalho do local.

*Acho que são boas, porque eu conheço muitos em volta, concorrentes, que tão pior ou igual nós. Acho que a indústria também está desse jeito. Então o cara se adapta no mercado, é um setor limpo, organizado.*

3- Na sua opinião existe uma falha da empresa em relação a falta de treinamento ou capacitação desqualificada em relação a rotatividade na empresa?

*Pode até ser, acredito eu, mas como somos uma empresa de pequeno porte, mas é difícil hoje uma empresa do nosso nível ter uma pessoa só pra isso, entendeu? Vira custo, vira custo pra empresa. Então a gente depende pela responsável de loja organizar o pessoal, ir conversar com o pessoal. A gente depende disso, tem que contar que o supervisor de loja é o que vai organizar a loja, fazer a coisa andar, fazer pelo certo pra mostrar pro funcionário o que é certo e o que é errado e organizar o interior da loja. Então, a gente depende do supervisor de loja e não em si de uma pessoa qualificada contratada só pra isso, porque aí tá virando mais custo e aí nosso custo sai da concorrência e nós vamos ficar com preço mais elevado que a concorrência.*

4- Como é o relacionamento interno da empresa?

*É isso mesmo. É a mesma coisa que te falo na pergunta anterior. A relação quem vai fazer é o supervisor de loja, que vai organizar, vai manter o clima interior tanto funcionário com o cliente, tanto funcionário com a organização da loja. Tudo isso quem vai. A gente tá dando a oportunidade pro supervisor de loja. Se ele for um bom exemplo ele vai passar isso tanto pro funcionário como pro cliente.*

5- Você acredita que os colaboradores são valorizados? E por quê?

*Quanto a salário acredito que sim, acho que o tá faltando é comunicação. Fazer com que ele entenda que tá bom aqui e que lá fora tá pior porque como a gente vê analisando 80% do funcionário que sai da empresa volta pedir emprego de novo na nossa empresa. Então quer dizer que não tá ruim, só tá faltando comunicação, que aqui a pouco não é o que ele tá gostando, quer trocar de setor, entende. De repente ele tá no setor aonde ele gosta. Acho que é isso aí, basicamente.*

6- Com as rotatividades, em qual setor você acha que tem mais impacto, por quê?

*Todos os setores têm seus prós e contras né. É difícil tu julgar um setor em si. Basicamente a gente tá faltando em todos os setores que tão em queda por causa de isso aí. O colaborador pede pra sair da empresa no fator de trabalhar no final de semana. Vai na indústria, a indústria contrata ele de segunda à sexta. Daqui a pouco ele opta, é cultural. É bastante cultural, por a gente ser da Serra hoje, ali tipo na parte metropolitana o pessoal é acostumado a trabalhar de domingo a domingo e não tem esse problema. Nós aqui o pessoal*

*quer trabalhar de segunda à sexta por percepção cultural bastante, ficar com a família. Acho que um dos piores problemas que a gente encontra é isso aí.*

7-Para você como gestor, como você acaba sendo afetado nesse processo de rotatividade?

*O que prejudica sempre é pro cliente porque cada pouco tem que ficar ensinando outro colaborador, treinar ele a troca de funcionário em si. O cara tá pronto pra trabalhar e pede pra sair e a gente tem que treinar outra pessoa e quem sai prejudicado é sempre o cliente.*

8- Na sua opinião, o que seria necessário ser introduzido de novo para incentivar o colaborador a ficar?

*É difícil falar em produção, eu acho que é o treinamento em si, precisaria ter um treinamento em si, como te falei, de novo, no gestor da loja. Essa pessoa tem que ter mais treinamento para que as normas da loja sejam seguidas, o que é certo é certo, o que é errado é errado, passa pro funcionário isso, trocar uma ideia com funcionário, sentar, tipo, conversar mais com o funcionário. Na hora de contratar analisar se tem o perfil para isso um pouco, se ele tem o perfil de trabalhar, se ele tem a liberdade de trabalhar mais horas, porque o comércio em si exige mais horas, mais final de semana, então acho que basicamente começa na contratação e depois o treinamento e si no interior da loja.*

9- A falta que se tem com os funcionários você acha que é uma falha mais da sua parte ou da parte da empresa?

*Acredito que hoje em dia a gente tá oferecendo o que basicamente a concorrência tá oferecendo. Eu acho que a gente peca, peca... nem é pecar. A indústria tá crescendo demais, a nossa região tem muito desenvolvimento nessa parte e tem muita opção de emprego, então o funcionário como não tem o plano de carreira, hoje ele pede as contas na empresa e ele tá contratado em outra, tem sobra de emprego na cidade. Acho que isso é o que mais faz ele pular de galho em galho né.*

10- Há quantos anos que você trabalha em comércio? O que você tem notado de mudança nesse período em relação aos dias atuais?

*Basicamente fazem 20 anos, 22 anos. E o que vem mudando é que tem que estar sempre atualizando, tem que estar sempre buscando novas ideias e cada vez focando mais no atendimento. Hoje a gente não é mais um comércio é um prestador de serviço, nós temos que ter o cliente, não mais vender um produto em sim, mas o atendimento pra conquistar o cliente. Acho que o pessoal quer ser bem atendido.*

11 - Como você define o comportamento da sua equipe?

*Acredito que boa até nessa parte. O que a gente podia fazer mais era como falei na pergunta anterior era treinar mais o supervisor de loja porque eles têm hoje a disponibilidade de mandar e desmandar na loja, entendeu? E fazer a coisa acontecer dentro da loja, eu acho que isso é o fator principal, quando a gente só tá aí pra apagar fogo, mas temos que, daqui a pouco, analisar o que tá acontecendo dentro da loja, não deixar acontecer, a gente tá só ser apavorando quando o funcionário pede as contas e o que você para não deixar acontecer isso? Qual é as atitudes? Qual é o comportamento interno da loja? A gente se apavora quando o funcionário pede as contas, sim, mas e até lá foi conversado com ele? Foi visto os prós e os contras dele? Daqui a pouco a gente tá deixando ele de lado e ele tá desanimando. De repente algum motivo, eu digo sempre, de conversa e ver o positivo e o negativo. Conversar mais com ele e pedir pra ele, botar o funcionário o jogo, ouvir o que ele tem pra dizer.*

**PARTICIPANTE 2 – P2**

**Profissional do RH**

## Sexo feminino

1- Na sua opinião a maior causa de rotatividade na empresa está relacionada a que fatores? *Na minha opinião, o funcionário quando ele não é valorizado financeiramente, no seu salário, como no ambiente de trabalho, acho que para ele tá motivado ele tem que ter um ambiente de trabalho e que ele tenha valorização não só financeira, mas também uma valorização pessoal, que a gente saiba enxergar os pontos fortes e pontos fracos e que a gente saiba aproveitar os pontos fortes.*

2- Descreva as condições de trabalho do local.

*No nosso ramo de supermercado é mais difícil ter essa flexibilidade de horário, aí o que acontece, fica o horário um pouquinho mais estendido. Porém, claro esse funcionário vai receber hora extra, mas se ele tiver uma proposta pelo mesmo salário, mas de segunda à sexta, claro que ele vai preferir sair da área do comércio. Então eu acredito que grande parte desta desmotivação seja a carga horária, porque o piso hoje do comércio é um pouco maior que da indústria, porém a carga horária é maior, que acaba gerando um cansaço físico e psicológico também. Dentro do comércio é muito difícil fazer essa flexibilidade de horário.*

3- Na sua opinião existe uma falha da empresa em relação a falta de treinamento ou capacitação desqualificada em relação a rotatividade na empresa?

*Eu acho, na minha opinião, que a rotatividade é questão mesmo salarial, é questão mesmo de carga horária e desvalorização pessoal. Então assim, muitas vezes o funcionário é muito bom no que ele tá fazendo e trocam ele de setor porque tá faltando alguém naquele outro setor e ele acaba se desmotivando e acaba saindo. Hoje dia eles nem olham muito as questões de salário, hoje em dia eles até saem para ganhar menos pra ter um pouco mais de crescimento pessoal e profissional, e sentir que dentro do supermercado eles não têm essas oportunidades. Por motivos que a gente poderia ter uma gestão de pessoas um pouco diferente pra que a gente segure esse funcionário bom e valorize o funcionário para que ele fique na empresa.*

4- Como é o relacionamento interno da empresa?

*Na verdade, assim, eu acho assim, que os grupos dos funcionários têm essa questão de fazerem amizade. Começa um funcionário novo eles acabam fazendo uma amizade. Só que muitas vezes isso acaba atrapalhando porque se um desses acaba saindo acaba puxando outros funcionários para sair da empresa. Existem atritos sim, porque são pessoas diferentes, mas acredito que pouco pelo tamanho da empresa. O que a gente tem que administrar melhor é que eles saibam que tem o momento de descanso deles e que nesse momento eles podem falar de coisas deles que não são da empresa. O que a gente quer é que no momento de trabalho deles eles estejam focados no trabalho deles e isso é o lado negativo de eles fazerem esse tipo de amizade e acaba atrapalhando muitas vezes. Pelo contrário, se essas pessoas vestem a camisa e fazem esse tipo de amizade um apoia o outro ele fica na empresa. Então depende o perfil de cada um.*

5- Você acredita que os colaboradores são valorizados? E por quê?

*Depende do ponto de vista, depende o que é valorização. Eu acho que a gente tem muito a melhorar em relação à valorização. Em questão salarial, como eu disse, eles ganham por hora extra, então eles têm o piso salarial deles e ganham por hora extra, mas claro poderia melhorar, mas como a gente tem um número grande, é difícil repassar também a toda hora um aumento. Mas, na medida do possível sim é valorizada na questão salarial. Na questão humana, pessoal, a gente sente a falta de uma pessoa que tenha esse contato físico com o funcionário e tenha esse feedback do funcionário, o que ele tá achando da empresa, tenha essa*

*comunicação. Acho que falta uma pessoa pra cuidar dessa parte de gestão, que abra os ouvidos e sinta essa parte dos funcionários.*

6- Com as rotatividades, em qual setor você acha que tem mais impacto, por quê?

*Nos setores que é mais difícil achar profissional qualificado, porque hoje contratar um caixa é simples, porque tendo noções básicas de computação, tu já consegue aprender no máximo em uma semana tu já tá conseguindo trabalhar no caixa sem ter alguém pra treinar. Agora, setores mais específicos, padaria, açougue principalmente, o impacto de sair alguém desses setores é maior do que sair alguém dos corredores ou caixa, por exemplo. Eu acredito que o que mais faz com que o funcionário saia é a carga horária, o salário muitas vezes que não compensa essa carga horária e o final de semana é bastante puxado pro funcionário. É um momento que gostariam de estar com a família e tem que estar trabalhando. É a realidade do comércio, não é aqui na empresa só, eles vão sempre buscar algo que ele consigam ter um pouco mais de descanso com a família. Por isso que eu digo que muitas vezes acabem saindo pra ganhar menos do que ganham aqui na empresa.*

7- Para você como gestor, como você acaba sendo afetado nesse processo de rotatividade?

*É complicado porque é difícil tu treinar uma pessoa, ensinar ela, quando ela tá pronta pra assumir uma loja, assumir uma gerência, quando uma pessoa se destaca dentro da empresa facilmente o concorrente vem e faz uma proposta para levar esse funcionário. No momento que o um funcionário, um gerente sai, a empresa perde um braço. Aí acaba tendo que deslocar um funcionário de outra loja, muitos vem a pé, tem que caminhar mais, ficando mais longe, mais complicado. E o treinamento em si, ele leva com ele o conhecimento adquirido e que a gente vai ter que perder tempo e passar todo esse conhecimento pra outro funcionário. Não só em relação ao seu trabalho, mas em relação a regras internas, a como lidar, relacionamento, toda essa questão impacta numa rotatividade.*

8- Na sua opinião, o que seria necessário ser introduzido de novo para incentivar o colaborador a ficar?

*Eu acredito assim, que se a gente conseguisse ter uma gestão financeira um pouquinho melhor, que conseguíssemos fazer por exemplo, dois turnos em algumas das lojas pra que o pessoal tenha horários mais flexíveis iria sim diminuir a rotatividade. Também, com uma condição melhor financeira a gente conseguiria dar aumento para quem merece, mas nem todo mundo merece um aumento espontâneo né. Então assim, conseguíramos fazer com que o funcionário se motive. Em relação a parte de pessoal eu acho que ter uma área de lazer, na hora do seu descanso, estar realmente descansando também ajudaria muito ele a se sentir motivado e, assim, produzir mais.*

9- A falta que se tem com os funcionários você acha que é uma falha mais da sua parte ou da parte da empresa?

10- Há quantos anos que você trabalha em comércio? O que você tem notado de mudança nesse período em relação aos dias atuais?

*Eu entrei no supermercado há 8 anos. O que eu sinto é que as coisas foram melhorando na parte burocrática, no sentido de pagar as horas extras certinho em folha de pagamento. Antes de eu entrar era diferente, as empresas elas eram do Simples Nacional, eram com CNPJs distintos, hoje em dia é matriz e filial, consolidou as empresas e se tornou uma só né. Então eu percebo que hoje a gente consegue fazer uma movimentação de pessoal entre as lojas, diferente de antes, que não podia.*

11 - Como você define o comportamento da sua equipe?

*Eu tenho a minha equipe do administrativo. Eu sou uma pessoa que eu gosto de deixar as pessoas livres pra fazer seu trabalho. Eu dou autonomia pra elas gerenciarem o seu setor, mas eu cobro sim. Se eu designei se funcionário X fizesse tal coisa e não fez, eu vou cobrar. Eu como gestora gosto de ter uma equipe motivada e que goste do seu trabalho. Uma pessoa que esteja trabalhando feliz ela está fazendo algo que ela gosta. Na parte do comercio é mais difícil porque nós temos 4 lojas, de valorizar em parte de salário, porque são muitas pessoas.*

### **PARTICIPANTE 3 – P3**

**Gerente de loja**

**Sexo feminino**

1- Na sua opinião a maior causa de rotatividade na empresa está relacionada a que fatores?

*Olha por ser mercado enfim, tu vai ver horário que é muito puxado e digamos que o salário também não ajuda, eu acho que essas duas questões que pesa é isso.*

2- Descreva as condições de trabalho do local.

*Olha alguma coisa sempre falta, mas em si tá bom. Mas alguma coisa sempre poderia ajustar.*

3- Na sua opinião existe uma falha da empresa em relação a falta de treinamento ou capacitação desqualificada em relação a rotatividade na empresa?

*Eu acho que isso poderia ser. Porque tu bota um açougueiro, dois três dias já tem que saber trabalhar, tu bota um caixa e quer que já saiba trabalhar. Eu acho que não é por aí, tem que pegarem mais segurança. Por exemplo, pegar um padeira em dois três dias já vai sozinha, não é assim. Não consegue tocar sozinha.*

4- Como é o relacionamento interno da empresa?

*Assim, com os meus subordinados não vejo dificuldades. Com os gestores também não. Às vezes tem falta de algumas coisas. Tipo eu com as minhas férias, tão simples, não é uma coisa difícil, era só avisar que eu vou sair de tal dia até tal dia, pra botar alguém no lugar, aí quem vai ficar eu já podia orientar. Tu tem que estar sempre cobrando.*

5- Você acredita que os colaboradores são valorizados? E por quê?

*Alguns sim e alguns não. Ah, tipo, tem alguns que ganham mais, outros que ganham menos. De repente o outro faz mais tempo que tá lá, outro fazem menos e de repente ganham mais de quem faz mais tempo que tá lá. Não sei que critério eles usam, eu acho que parece que só pedindo pra conseguir, eles espontaneamente não dão. Só no momento que a pessoa diz “olha eu vou embora” que eles começam a valorizar.*

6- Com as rotatividades, em qual setor você acha que tem mais impacto, por quê?

*Olha lá na verdade não tenho muita rotatividade. Acho que é a loja que menos tem. Pelo que eu vi caixa e açougueiro, mas na verdade acho que é geral, porque tu vê, cada dia tá trocando. O treinamento é o que se torna mais complicado, quando a pessoa tá bem ela sai. Olha um açougueiro, quando ele tá bem, ele sai. Corredor então, nem se fala. Acho que corredor é o pior pra ti treinar. Caixa é mais fácil, caixa pega logo.*

7-Para você como gestor, como você acaba sendo afetado nesse processo de rotatividade?

*Olha, assim é ruim até pro cliente. Porque o cliente é acostumado com aquela pessoa e de repente troca, eles ficam perguntando e tal. E te deixa estressada porque tu tem que começar tudo de novo. Aí tu não sabe quem vai vir, aí tu tem que se adaptar quando a pessoa vir, porque nem todos são iguais né. É um stress mais psicológico, um cansaço mais psicológico.*

8- Na sua opinião, o que seria necessário ser introduzido de novo para incentivar o colaborador a ficar?

*Assim, além de salário sabe, que o pessoal reclama bastante e também mais diálogo com os superiores no caso. A gente consegue alguma coisa, consegue, mas não tem retorno, a gente fica sem dar esse retorno. Falta diálogo, assim hoje tu diz uma coisa, tá vamos fazer, já amanhã não, aí fica complicado. No caso de salário, meus funcionários lá ganham em torno de mil e quatrocentos reais. Mil e quatrocentos reais é muito pouco, é um salário mínimo né. No mínimo tinha que ser uns mil e setecentos, mil e oitocentos pra trabalhar assim, sábado e domingo, tem intervalo, mas tu tá trabalhando.*

9- A falta que se tem com os funcionários você acha que é uma falha mais da sua parte ou da parte da empresa?

*Se torna uma falta mais de diálogo junto com os superiores, tu sabe. Promete uma coisa e depois já muda de ideia.*

10- Há quantos anos você trabalha em comércio? O que você tem notado de mudança nesse período em relação aos dias atuais?

*Eu tô no comércio faz 27, 28 anos. Olha eu vou te dizer que na minha época eu tive duas turmas de funcionários só, não tive problema desses negócios de rotatividade. Agora o que eu vejo que os funcionários não se puxam muito, não têm muito interesse. É uma nova geração. O que eu percebo assim é que as pessoas de mais idade são mais responsáveis, talvez porque tem conta pra pagar. As que tem mais idade entendem mais, elas reclamam e tudo, mas entendem. A geração é que mudou muito.*

11 - Como você define o comportamento da sua equipe?

*O relacionamento com a equipe é bom.*

#### **PARTICIPANTE 4 – P4**

**Gerente de loja**

**Sexo feminino**

1- Na sua opinião a maior causa de rotatividade na empresa está relacionada a que fatores?

*A princípio, na verdade, bastante na área do mercado é o final de semana que influencia bastante, o pessoal acha muito puxado e outra também o pessoal tem pouca vontade, porque se realmente precisasse do emprego o pessoal pegaria no final de semana.*

2- Descreva as condições de trabalho do local.

*Eu acho que no setor do mercado, tudo seria bem limpo, organizadinho. Não teria muito que o pessoal poderia dizer que é muito puxado, muito pesado. Tem lugares que sim, tipo no corredor. Mas tudo é designado na hora da contratação dizendo o que o funcionário vai fazer. Só que no dia da contratação tudo aceito na boa, só que logo depois começa a achar as críticas.*

3- Na sua opinião existe uma falha da empresa em relação a falta de treinamento ou capacitação desqualificada em relação a rotatividade na empresa?

*Acho que sim, de vez em quando nós falhamos. Sempre combinamos de fazer treinamentos, curso alguma coisa parecida, e passa pro pessoal o que é certo e o que é errado e mesmo assim acabam não ficando.*

4- Como é o relacionamento interno da empresa?

*A princípio agora no momento estaria tranquilo, o pessoal conversa, se dá. Vira e mexe dá uma intriguinha, mas tudo é resolvido na boa, chamado cara a cara para responder. A princípio tá indo.*

5- Você acredita que os colaboradores são valorizados? E por quê?

*Isso na verdade, com a rotatividade é muito difícil dizer que a pessoa tá valendo a pena, porque em dois, três meses tá saindo, se ficar anos tu conseguiria dar mais valor pelos anos de serviço. Só que com essa rotatividade tá difícil de valorizar. Com quem tá há mais tempo, está mais ou menos tendo essa valorização porque tudo tá mais difícil, tudo subindo, pro chefe é difícil puxar a grana. Com certeza vê que vale a pena, mas é difícil puxar a cada dois três meses e dar aumento.*

6- Com as rotatividades, em qual setor você acha que tem mais impacto, por quê?

*Nós estamos agora sofrendo bastante com a gerência, porque é um setor que agrega bastante responsabilidade e tá difícil achar essas pessoas. Até então era açougueiro, agora açougueiro tá tranquilo. Mas agora é a supervisão na verdade, nem é gerência.*

7- Para você como gestor, como você acaba sendo afetado nesse processo de rotatividade?

*Fica puxado pra nós porque quando uma pessoa sai a gente tem que ficar no lugar, por exemplo na padaria. A gente que ficar se fazendo em cinco, em seis no lugar de um. Isso causa bastante cansaço físico, mas a mente também.*

8- Na sua opinião, o que seria necessário ser introduzido de novo para incentivar o colaborador a ficar?

*Isso é uma questão muito complexa, porque tinha comentado em dar cursos e tal. Mas daí tu paga cursos e o pessoa mesmo assim acaba saindo do nada e vai no outro mercado com o curso que nós pagamos. Não tão contentes com alguma coisa, aí saem, vão pra outro lugar, depois veem que não é bem assim e pedem pra voltar.*

9- A falta que se tem com os funcionários você acha que é uma falha mais da sua parte ou da parte da empresa?

*Influencia mais a empresa, na verdade todo mundo sofre junto. A empresa porque ficam comentando do porquê de tanta rotatividade nos mercados, esse “entra e sai, entra e sai” e ficam falando mal. Em tudo vai ser assim, em todos os comércios. É uma rotatividade, ninguém mais quer é trabalhar no final de semana.*

10- Há quantos anos que você trabalha em comércio? O que você tem notado de mudança nesse período em relação aos dias atuais?

*Faz acho que 15 anos que eu só trabalhei no mercado. Passa pessoas na rua e eu falo: “acho que esse aí trabalhou com nós, essa aí já trabalhou com nós”, é muita rotatividade, tiveram muitas pessoas boas e deixaram saudades só que não tem como voltar atrás. Tem sim como achar pessoas boas, mas tá difícil. O problema eu acho que resolveria se nós fechássemos*

*no final de semana, só trabalhar de segunda à sexta-feira, mas no mercado não te isso.*

11 - Como você define o comportamento da sua equipe?

*Eu sou bem flexível, eu acho que eu deveria ser mais bruta. Mas sendo mais flexível o pessoal já corre, imagina sendo mais bruta... eu acho que eu deveria chegar no ponto certo e dizer “é daqui até aqui, o certo é certo, o errado é errado”, só do jeito que tá as coisas, essa rotatividade, tu tem que cuidar até o jeito que tu fala as coisas pras pessoas. Nós ficamos segurando, segurando pra não ser explosiva na hora e acaba levando muito tempo e quando explode é uma bomba atômica.*

## **PARTICIPANTE 5 – P5**

**Gerente de loja**

**Sexo feminino**

1- Na sua opinião a maior causa de rotatividade na empresa está relacionada a que fatores?

*Mais é a falta de comunicação mesmo com o pessoal. Tem que ter uma boa comunicação, tem que ouvir os dois lados, do funcionário e dos superiores. A pessoa às vezes tem medo, muito é de conversar.*

2- Descreva as condições de trabalho do local.

*A empresa vai atrás, se a pessoa pergunta, a empresa conversa. Teve uma época que a equipe estava bem focada, agora tá meio desfocado porque o pessoal traz aquilo que acontece fora, o pessoal traz coisas pessoais, e a pessoa não consegue ficar focada. Daí tu procura, senta e conversa, mas nem sempre tu consegue colocar a pessoa no foco. Por enquanto essas pessoas que foi conversado todas ficaram na empresa.*

3- Na sua opinião existe uma falha da empresa em relação a falta de treinamento ou capacitação desqualificada em relação a rotatividade na empresa?

*Não, acho que isso daí não. No nosso caso aqui não, depende muito mais da pessoa contratada se puxar mais. A gente sabe depois dar o valor pra pessoa depois, mas ela tem que mostrar serviço, vontade. Tá certo que a carga horária prejudica um pouco, mas isso daí é só sentar e conversar. A gente não pode deixar a pessoa com uma carga horária alta e com um salário baixo, mas a pessoa também tem que demonstrar.*

4- Como é o relacionamento interno da empresa?

*Como eu disse, agora vejo que está um pouco mais desfocado referente a como que estava antes.*

5- Você acredita que os colaboradores são valorizados? E por quê?

*Hoje sim, daquela época que eu já estava, hoje está muito diferente. Porque hoje o gestor ele presta atenção e conversa com o funcionário. Quando fala que o funcionário vai ganhar aumento, o funcionário ele se puxa. Não digo só salário, às vezes o funcionário precisa ficar com uma carga horária menor pra ficar com o filho, o pessoal se puxa. O problema é que a gente tá pegando gente muito nova. Tem gente que te surpreende, que se puxa, a gente tá pegando gente de 15, 16 anos. Tem duas que entraram ali tem 16 anos, dá serviço pra ti ver se elas reclamam. Agora, contrata uma de 25 pra ti ver, dá serviço pra ver. A gente sente a diferença. Trabalhou em firma e tal, tinha o final de semana e hoje quando vai ver ela já vai pular fora porque tem o horário estendido.*

6- Com as rotatividades, em qual setor você acha que tem mais impacto, por quê?

*Tem lá na frente, nos caixas, e no corredor, pessoal acha puxado. É puxado, como gerente de loja, porque tu tem que treinar um, depois ele sai e logo tu tem que treinar outro. É mais puxado que no administrativo.*

7- Para você como gestor, como você acaba sendo afetado nesse processo de rotatividade?

*Mais psicologicamente, porque tu fica muito sobrecarregada. Tu te que respirar muito fundo pra depois começar tudo de novo, pra nós é mais puxado, tu ensinou e diz “opa, agora vai” e aí a pessoa sai e tu tem que começar tudo de novo.*

8- Na sua opinião, o que seria necessário ser introduzido de novo para incentivar o colaborador a ficar?

*Só diálogo, conversando, ouvindo o lado da pessoa, o que seria melhor. A melhor forma, porque se tu chegar e dar um aumento, quando tu vai ver a pessoa não é nem mais a mesma que estava ali. Uma porque tu vai deixar claro, porque vai estar os três conversando, o gerente, o gestor e a pessoa, tu vai explicar porque tu tá dando aumento. É bom elogiar de vez em quando, incentiva a pessoa. Não é só o salário e si. No meu caso eu fico mais feliz com os clientes, eles elogiam “como tá bonita a tua fruteira”, “tá show de bola”, “tá dez”. Mesmo que o nosso chefe achou que a fruteira estava muito cheia e disse pra eu não fazer mais isso, nas terças-feiras, que é uma loucura lá a fruteira. Mas tu não dá de entender.*

9- A falta que se tem com os funcionários você acha que é uma falha mais da sua parte ou da parte da empresa?

*Nem uma e nem a outra, eu ainda acho que em si é o funcionário. Se tu teve a capacidade de largar currículo porque tu estava precisando do dinheiro, tu tem que se dedicar, em tudo tu tem que se dedicar. Em qualquer empresa que tu vai o teu objetivo é crescer, tu vai se puxar. Pra mim é o pessoal de fora, o pessoal não quer trabalhar.*

10- Há quantos anos que você trabalha em comércio? O que você tem notado de mudança nesse período em relação aos dias atuais?

*No comércio faz tempo, acho que já faz uns 20 anos já que trabalho. Não tem muita diferença de uns tempos pra cá. Questão do pessoal é que o pessoal só sabe reclamar, é carga horaria, chega o final de semana. Isso daí não muda nada. Achar gente que gosta de trabalhar no comércio é difícil, ninguém gosta. O pessoal só tá aqui até achar uma coisa melhor, é difícil, tem gente que não gosta de trabalhar com o público, prefere ir pra uma firma. Se tu parar para analisar ganhar a mesma coisa praticamente. O que a empresa te oferece? O plano de saúde vai ser descontado, tu vai ganhar o cartão alimentação, mas é duzentos, duzentos e cinquenta e olha lá. Tu pode até em si ganhar alguma coisa, mas conforme tu tiver de tempo lá. Daí tu ganha isso, tu ganha prêmio só final do ano ou se a empresa bater uma meta, tu ganha uma porcentagem, mas sempre vai ter desconto disso, desconto daquilo, dá elas por elas. Nos aqui, a gente também tem plano, a gente tem o prêmio todo mês se tu não faltar, bater o ponto. Nós temos a mesma coisa, é só tu botar no papel e mostrar pra pessoa “ó, nós temos isso daqui”, a mesma coisa de uma firma. Mais questão da carga horária.*

11 - Como você define o comportamento da sua equipe?

*Eu só tenho que ser mais, me concentrar mais pra fazer eles se concentrarem mais, eles ficarem mais focados. Porque tu acaba fazendo amizades, tu vai criar eles como amigos e não como supervisora deles, aí tu acaba ficando só amigo, não sendo o que tu é. Não consegue fazer a parte da cobrança depois.*

