

FATORES INFLUENTES NA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES NO SETOR SUPERMERCADISTA

João Paulo Serafim Calera
Curso de Graduação em Administração
Orientador: Prof^a Me. Thaís Cereda Ravasi

RESUMO

Dada a natureza complexa da rotatividade de pessoas, especialistas afirmam que este tema pode comprometer significativamente as organizações. O interesse pelo estudo se deu a partir da observação de entradas e saídas de colaboradores no segmento supermercadista. Diante disso, este artigo buscou identificar os fatores influentes nesta rotatividade de pessoas, a fim de sugerir mecanismos para retenção de talentos. Foi realizada revisão da literatura na busca de abordagens sobre o tema. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória por meio de livros, artigos, revistas e sites. Como instrumentos de pesquisa foram analisados quatro artigos acerca do tema, encontrados e disponibilizados em sites de material acadêmico. Buscou-se responder qual a participação da motivação, do clima organizacional, da liderança e da gestão de pessoas no índice do *turnover*, de modo que fossem propostos a aplicação de mecanismos que possam diminuir o índice de rotatividade, alcançando uma taxa satisfatória para as organizações do seguimento em estudo.

Palavras-chaves: Fatores influentes; rotatividade; funcionários; supermercado; *turnover*.

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações encontram-se em um cenário cada vez mais competitivo, sendo obrigadas a inovar para se manterem atuantes no mercado. Além de inovação, a necessidade de reestruturar a forma de gestão é cada vez mais evidente, pois o bom desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que a compõem.

Dessa maneira, é imprescindível que haja preocupação com os funcionários, oferecendo a eles um ambiente motivador de forma a atrair e reter talentos, pois são estes que irão garantir o crescimento e o sucesso da organização.

Entretanto, o fenômeno da rotatividade, que é a entrada e saída de colaboradores de tempos em tempos, pode implicar expressivamente nos resultados organizacionais e gerar prejuízos operacionais e financeiros.

Gradativamente, vem sendo necessário que as organizações avaliem os indicadores de rotatividade de pessoal, pois quando o índice de *turnover* está elevado, é sinal de que algo não

está correto, e os motivos podem ser vários: falta de motivação, ambiente hostil, baixa remuneração, falta de benefícios, rotina, liderança ineficiente, entre outros fatores que podem acarretar este problema.

Frente a essas informações, este artigo pretende responder a seguinte questão: Quais fatores influenciam no alto índice da rotatividade de colaboradores em supermercados?

O objetivo geral do artigo consiste, portanto, em identificar fatores que influenciam na rotatividade de funcionários, dificultando a retenção de talentos. E de modo específico conceituar o fenômeno da rotatividade de pessoal, ou *turnover*, e seus impactos nas organizações; compreender e analisar a importância da Gestão de Pessoas para diminuir o índice de rotatividade; sugerir mecanismos para minimizar a rotatividade de colaboradores em supermercados.

O interesse pelo tema foi despertado pelo alto número de demissões, e a inabilidade dos empregadores em perceber as variáveis que estão influenciando este número. Assim como amenizar o problema através de sugestões de mecanismos para reduzir o alto índice de rotatividade em empresas supermercadistas.

O assunto é de suma importância, pois um elevado índice de *turnover* nas organizações aponta que há necessidade de melhora para que se possa obter controle sobre tal índice.

A investigação foi realizada por meio de uma pesquisa descritiva, qualitativa para embasamento teórico do assunto e obtenção de informações para sintetização do problema proposto por meio de artigos, livros, e revistas.

Este artigo está estruturado em seis seções principais: introdução do artigo; abordagem literária perante a problemática exposta; apresentação da metodologia utilizada, onde foram explanados os procedimentos metodológicos convenientes; apresentação dos resultados; discussão dos resultados encontrados; conclusão do artigo com apresentação da sugestão de mecanismos encontrados para minimizar a rotatividade.

1. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

1.1. ROTATIVIDADE OU *TURNOVER*

Conceitualmente, Robbins (2005) destaca que rotatividade é a constante demissão e admissão de funcionários em uma organização, seja voluntária ou involuntariamente, em um determinado período. Para melhor entendimento, Quége (2008) afirma que ela se divide em

duas vertentes: a primeira é quando a organização decide realizar o desligamento e a segunda quando ela é solicitada pelo funcionário.

Quando se trata de rotatividade, Chiavenato (2008, p. 90), salienta que:

A rotatividade não é a causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão à situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

A rotatividade, em certas proporções, pode oxigenar uma equipe, sendo saudável para revigorar o ambiente de trabalho e trazer novos conhecimentos. O índice próximo a zero não é comum e nem desejável, pois poderia acarretar certa estagnação da empresa.

Um alto índice de rotatividade de colaboradores nas organizações indica a ocorrência de desafios e problemas a suplantar, já que a perda do capital humano resulta em vários processos desfavoráveis como a perda de capital intelectual, perda de conexões com os clientes, perda de conhecimento, entre outras perdas que prejudicam o equilíbrio da organização no mercado competitivo (DALL'INHA, 2006).

Sancho et al. (2011) acrescenta que um alto índice de rotatividade não é benéfico, pois demonstra um estado de escoamento e descaracteriza o ambiente de trabalho da organização.

Diante do cenário apresentado, este trabalho está centralizado, especificamente, sobre a rotatividade em seus aspectos negativos devido ao alto índice observado no mercado de trabalho brasileiro, fazendo-se necessário entender o comportamento dos funcionários e os processos que podem levá-los a deixar a organização que trabalham ou serem demitidos.

1.2. FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR A ROTATIVIDADE DE PESSOAS

Ferreira e Freire (2001) defendem que podem ser diversos os fatores influentes no alto índice de rotatividade, citando alguns exemplos como: a política salarial e de benefícios oferecidas pela empresa; a motivação; a ergonomia; o modo como os colaboradores são supervisionados; o plano de carreira adotado pela empresa e a política disciplinar.

Já para Davenport (2001), não é apenas o descontentamento que causa o *turnover*, mas também a falta de propostas atraentes por parte das organizações, já que colaboradores bons despertam interesse de outras empresas.

Considerando Chiavenato (2008), os principais fatores encontrados nas organizações e que propiciam rotatividade de pessoas são: ambientes de trabalho; relacionamento interpessoal; cultura e clima organizacional; critério de seleção e recrutamento de Recursos Humanos.

Nesta pesquisa serão abrangidos os fatores que apresentam maior representatividade em organizações inseridas no setor em estudo, sendo eles: Motivação, Clima Organizacional, Liderança e Gestão de Pessoas.

1.2.1. MOTIVAÇÃO

Assim como os indivíduos são diferentes, a motivação que os move também pode ser. Vergara (2011) defende que a diferença entre uma pessoa e outra é a variação de seu comportamento, que por sua vez, decorre de diversas motivações. O que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, e o que as motiva em um momento, pode não motivar em outro. E acrescenta ainda que as motivações podem surgir a partir do desejo de sentir-se competente, reconhecido, desafiado, importante, e até mesmo do desejo financeiro.

Marras (2011) acrescenta que a motivação é um processo diferente em cada pessoa, onde cada um desenvolve distintas forças motivacionais, em situações diversas e que essas forças atingem diretamente a vida pessoal e profissional.

Luz e Auler (2015) afirmam que é imprescindível encontrar mecanismos para compensar uma possível desmotivação. A empresa precisa, a longo prazo, assegurar a satisfação do indivíduo, desenvolvendo premiações para os colaboradores que permanecem na organização por mais de um ano. Como por exemplo, duas folgas na semana, gratificação financeira ou incentivo especial.

As pessoas podem ser motivadas muitas vezes com pequenas coisas, tais como privacidade para desempenhar suas funções, o ambiente e sua temperatura e até mesmo um intervalo para relaxar e se alimentar. Portanto, as empresas devem ficar atentas quanto ao nível de satisfação de seus colaboradores em relação ao ambiente laboral, já que esses itens podem ter um efeito positivo sobre a satisfação e motivação dos funcionários (LARROYD et al., 2013).

A melhora da motivação está relacionada à capacidade dos colaboradores em notar que as recompensas são distribuídas por critérios de desempenho pré-definidas, relativa à sua pontualidade, desempenho e assiduidade. E, caso o indivíduo não entender essa correlação, haverá redução da satisfação com o trabalho, impactando no aumento da taxa de rotatividade, comprometendo os resultados da organização (ROBBINS, 2005).

Segundo Mayo (2003), o principal elemento de retribuição quanto ao empenho do capital humano à organização é o desenvolvimento profissional e pessoal. Os colaboradores apreciam observar a evolução de sua capacidade profissional e ter à disposição oportunidades para demonstrar suas competências.

Existem muitas estratégias, à serem desenvolvidas pelas organizações, que podem motivar um colaborador. Segundo Drehmer (2006), o reconhecimento profissional é uma das mais expressivas, ainda que os colaboradores não estejam totalmente satisfeitos, a valorização quanto ao desempenho nas atividades que executam pode contribuir de forma positiva.

O reconhecimento é uma das principais expectativas do trabalhador, e tem reflexos positivos em sua autoavaliação, autoestima e autoconfiança. Este reconhecimento pode ser realizado através do feedback, permitindo ao funcionário conhecer seu próprio desempenho, e contribuindo para além do seu próprio reconhecimento também o de parceiros no trabalho. (TOMASI, OLTRAMARE, 2014, p. 30)

O incentivo não monetário que fomenta, incentiva e recompensa condutas desejáveis é ansiado por todos os funcionários. Ao incorporarem-se à organização, os funcionários desenvolvem expectativas quanto ao resultado do desempenho de sua função. Empenham-se à empresa e almejam obter em troca reconhecimentos sociais, materiais e desenvolvimento profissional. Receber elogios da empresa e de seu líder é muito satisfatório ao colaborador, do mesmo modo que, em diversas ocasiões, o muito obrigado lhe proporciona o prazer em contribuir (MAYO, 2003).

Podemos sintetizar que é de suma importância que as empresas possuam um bom diálogo com seus colaboradores para que possam conhecê-los e motivá-los de uma forma mais afetiva e conforme suas necessidades.

1.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Estamos num cenário, onde numerosas empresas não valorizam seu maior patrimônio, os colaboradores, portanto o que pode contribuir para reter bons funcionários é o ambiente organizacional. Muitos indivíduos acabam deixando seus cargos com bons salários e benefícios, em troca de um prazeroso ambiente de trabalho onde possa progredir profissionalmente e pessoalmente, e além de tudo sendo reconhecidos.

Segundo Garcia (2011) é improvável um clima organizacional insatisfatório onde os colaboradores estejam motivados, pois com o contentamento, o clima torna-se harmônico e favorável, permitindo a satisfação das necessidades do indivíduo, contribuindo para suas

atividades e a partir disso, o colaborador sente-se motivado a contribuir com a organização para a mesma atingir seus objetivos.

O clima pode retratar o grau de satisfação emocional e material dos indivíduos, em sua função laboral.

Na visão de Luz (2006), o clima influencia extremamente a produtividade de um colaborador e, portanto da empresa. Dessa forma, ele precisa ser promissor, proporcionando motivação, interesse nos funcionários, e boa relação entre equipe e organização.

As pessoas fazem uma grande diferença em qualquer organização. Então, é indispensável avaliar a satisfação das mesmas, podendo ser realizada através de um instrumento utilizado já por muitas empresas, a “pesquisa de clima”.

De acordo com Tachizawa et al. (2004), as organizações precisam reconhecer a pesquisa de clima organizacional como um instrumento estratégico eficaz, que tem por finalidade fornecer informações consideráveis sobre o comportamento interno de seus funcionários em relação à organização.

Para um bom clima organizacional, é de suma importância “a maneira como as organizações administram os conflitos internos, pois, na maioria das vezes os conflitos entre colegas são difíceis de serem resolvidos pelas empresas”, principalmente as que se mostram incapazes. (MARTININGO FILHO, SIQUEIRA, 2008, p. 1).

Pode-se concluir que um ambiente equilibrado e sadio influencia diretamente na qualidade de vida do colaborador tanto na vida profissional quanto pessoal.

1.2.3. LIDERANÇA

Para um bom desenvolvimento e produtividade no espaço laboral os funcionários também precisam se responsabilizar para que isso aconteça. Mas o líder é primordial na influência positiva de sua equipe, buscando um constante crescimento e realizações.

Neste sentido, Bergamini (2013), relata que o líder é essencial para que sua equipe não perca motivação. Segundo a autora, o vínculo entre líder e equipe cria força e durabilidade quando os colaboradores notam a participação contundente do líder em percorrer o caminho junto com seus subordinados.

São vários os dilemas enfrentados por um líder. Caruso (2007) destaca entre eles: motivar, comunicar, formar equipes eficientes, prover relacionamentos interpessoais efetivos,

promover mudanças, planejar e decidir com eficiência e, principalmente, servir de exemplo de competência e dedicação.

Uma boa política de comunicação entre os colaboradores e líder pode fornecer um bom clima organizacional. Chiavenato (2008, p. 107) afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. Desta maneira é possível que os colaboradores apresentem projetos de melhoria e sugestões, e apontem as dificuldades vivenciadas no trabalho.

Hopner (2008) destaca que uma liderança eficiente é um dos maiores patrimônios de uma organização. Supervisores, gerentes e diretores necessitam maximizar a eficiência de seus subordinados. O líder tem o dever de extrair o melhor resultado do capital humano da empresa, possuindo, através de seu comportamento e sua atitude, a capacidade de contribuir de forma positiva para com a motivação e a moral de seu espaço de trabalho. Em compensação, uma liderança doente ocasiona a insatisfação dos colaboradores, atritos internos, mercado e clientes insatisfeitos, definições ruins de estratégias e altos índices de absenteísmo e rotatividade.

Uma equipe dificilmente poderá ter chances de sucesso, se for tratada pela liderança como apenas números. Cada pessoa tem seus desejos, seus anseios, suas perspectivas e suas convicções. Conhecer as pessoas da organização é extremamente importante, pois serve de auxílio nas tomadas de decisões em relação ao aproveitamento e valorização de talentos que integram as equipes de trabalho.

1.2.4. A GESTÃO DE PESSOAS NA MINIMIZAÇÃO DA ROTATIVIDADE

Um dos principais desafios do gestor de pessoas atualmente vem sendo encontrar formas de reter talentos na organização. Dessa forma um gestor precisa atuar de forma estratégica, pensando na valorização de cada membro que se faz importante para o sucesso do negócio.

A área de RH agindo de forma estratégica a propiciar um ambiente saudável aos colaboradores pode motivar as pessoas e conseqüentemente trazer uma maior rentabilidade para as organizações, conforme muitos especialistas na área afirmam.

Para Tachizawa et al. (2004), as empresas notam gradativamente que esforços e estratégias que visam alcançar melhores resultados e manterem-se ativas com diferenciais, não alcançarão os objetivos se a preocupação não estiver direcionada aos colaboradores que

executam os processos produtivos, já que estes mesmos processos estão correlacionados com uma eficiente gestão de pessoas da organização.

Uma empresa não é formada somente por prédio, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu sangue e seu cérebro (FERNANDEZ, 2006, p. 21).

Milkovich e Boudreau (1998) acrescentam que recursos financeiros, equipamentos e estruturas físicas são fundamentais para qualquer empresa, entretanto o capital humano e o setor de recursos humanos são fundamentais para o dinamismo da organização. Quando não existe gestão de pessoas, é completamente impensável qualquer empresa alcançar seus objetivos e metas, pois é necessário que esta área molde a relação entre os colaboradores e a organização de modo geral.

A função de Recursos Humanos (RH), ou Gestão de Pessoas, tem como objetivo, encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada na organização e vão até depois que a pessoa se desliga (MAXIMIANO, 2004, p. 31).

Um recrutamento tem início a partir de uma necessidade da empresa na contratação de novos profissionais, sendo que tal necessidade é originada por motivos diversos.

O processo de encontrar pessoas do qual integrarão a organização demanda cautela, já que os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através dos colaboradores. Pontes e Serrano (2005) julgam que para um desempenho satisfatório, as organizações precisam de um bom recrutamento e um minucioso processo de seleção, não havendo equívocos, pois se esses forem mal executados, poderão levar a danos expressivos.

Para Carvalho et. al (2011), a rotatividade pode se referir à eficiência do método de recrutamento e seleção. Quando uma organização apresenta um índice elevado de desligamentos pode se presumir que os processos de escolha de um candidato não estão sendo realizados corretamente, atingindo um perfil inadequado a vaga disponível.

Segundo Luz e Auler (2015), com a área de Gestão de Pessoas agindo nas empresas, há uma chance maior no desenvolvimento dos funcionários, que deve implicar na predisposição das organizações em assimilar os benefícios desta área.

O sucesso de qualquer organização está relacionado ao desenvolvimento dos funcionários. Desta forma, o treinamento surge, segundo Marras (2011, p. 133), como “o processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Desta forma, Bergamini (2013) apresenta algumas sugestões que podem ajudar a compreender o que ocorre com o pessoal e o que pode contribuir com o grau de satisfação dos funcionários, dentre as sugestões estão: viabilizar aos funcionários informações que precisam para poderem desenvolver um bom trabalho, possibilitar uma comunicação clara, garantir feedback com frequência, incluir os colaboradores nas decisões que os atingem, ficar atento às necessidades dos funcionários, reconhecer o bom trabalho desenvolvido pelos colaboradores e procurar incentivar os coordenadores e supervisores a terem uma postura mais acessível e flexível com seus subordinados.

É imprescindível também que os Gestores se atentem a saúde mental e física dos trabalhadores. Desta maneira Menegon e Casado (2006), apresentam que é necessário manter o equilíbrio mental dos colaboradores, pois uma organização formada por pessoas adoentadas e descomprometidas, mesmo sendo essas capazes e inteligentes, podem de alguma forma prejudicar as estratégias da organização.

James et al. (2013), citado por Galvan (2015, p. 89), acrescenta que:

Uma pesada carga de trabalho contribui para as manifestações físicas e psicológicas de stress, incluindo síndrome de burnout, que tem sido associado com o absenteísmo e aumento da rotatividade, o que pode ter um impacto sobre os outros trabalhadores diminuindo seu desempenho novamente devido à falta de pessoal, a falta de trabalho em equipe com consequente aumento de erros.

Luz e Auler (2015) afirmam que as empresas precisam adotar o procedimento de entrevistar o empregado que está encerrando o período de experiência, identificando se o colaborador anseia em seguir na empresa, ressaltando os atributos considerados negativos da jornada de trabalho, porém evidenciando os benefícios que podem ser alcançados a longo prazo.

Ferreira e Siqueira (2005) defendem que devido às crescentes modificações no mercado de trabalho, houve o desenvolvimento de novas práticas de gestão, que passaram a valorizar um perfil novo de profissional, que possui alta qualificação e habilidades, reconhecendo o conhecimento como mecanismo de captação de talentos. E a perda desses talentos para um mercado competitivo não pode causar apreensão nos gestores, já que a falta de vivência pode comprometer os objetivos da organização até então alcançados.

Portanto, os gestores devem atuar de forma a manter seu capital humano, já que os fatores que influenciam a rotatividade podem ser múltiplos, e quando se torna muito frequente causa prejuízo para a empresa. Já a gestão de pessoas precisa seguir um criterioso estudo da realidade da organização, começando por analisar quais são os principais fatores que ocasionam a rotatividade.

Apresentado os conceitos de rotatividade de modo geral, o capítulo seguinte aborda os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

2. METODOLOGIA

Os processos de metodologia utilizados para a execução deste artigo foram pesquisa exploratória, do tipo bibliográfica, através de livros, artigos, revistas e sites, para embasamento teórico do assunto.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa exploratória proporciona mais informações sobre o que será investigado e facilita a delimitação do tema da pesquisa, assumindo formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, possui planejamento flexível, permitindo estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos.

Rampazzo (2005) completa que a partir de referências teóricas publicadas, em livros, revistas, entre outros, a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema. Para qualquer espécie de pesquisa e área exige-se uma pesquisa bibliográfica sendo utilizada para levantamento da situação ou para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

O presente estudo tem caráter qualitativo, pois a coleta de dados foi realizada a partir da análise de quatro artigos. Foram selecionados aqueles cujos autores relataram fatores que influenciam a rotatividade, mecanismos da área de gestão de pessoas para minimizar rotatividade, motivação, clima organizacional e liderança.

No capítulo seguinte realizou-se a análise desses artigos com o auxílio de interpretações de dados para a identificação dos fatores que influenciam a rotatividade, dificultando a retenção de talentos e como a gestão de pessoas pode exercer um papel fundamental contribuindo positivamente neste fenômeno.

3. ANÁLISE DE INTERPRETAÇÃO DE DADOS

No quadro abaixo organiza-se a análise de dados através da apresentação dos artigos que foram analisados. O mesmo foi dividido em colunas constando o número ao qual o artigo será mencionado neste estudo, além do tema e dos autores do artigo, bem como os objetivos e as principais contribuições encontradas.

Quadro 01: resumo dos artigos analisados

	Tema	Autores	Objetivo	Principais Contribuições
Artigo 01	Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal numa rede de supermercados de Campo Mourão.	Marioti; Pereira; Pavão (2013)	Analisar empiricamente os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal em um supermercado, identificando as possíveis causas que impactam nessa problemática.	São vários os fatores influenciadores na rotatividade das organizações, partindo desde a forma de se organizar até os fatores emocionais particulares de cada funcionário; Perspectiva de crescimento e a existência de benefícios são os fatores que mais impactam nesses índices.
Artigo 02	Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados.	Patias; Wittmann; Liszbinski; Balestreri; Costa (2015)	O estudo analisa a composição e a incidência dos custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma empresa familiar do segmento de supermercados; Proposição de medidas que possibilitam minimizar a problemática que envolve esse processo.	Custos ocasionados pela rotatividade são significativos nesse caso; A rotatividade em excesso pode causar problemas, como a queda na produtividade e a perda de capital humano e de colaboradores de alto desempenho, prejuízos esses, em sua maioria, imensuráveis; Propõe-se que a área de Recursos Humanos da empresa faça uma reflexão sobre suas práticas, principalmente ao processo de seleção.
Artigo 03	Turnover e a gestão estratégica de pessoas:	Franco; Matos (2010)	Verificar a relação entre <i>turnover</i> , níveis de qualificação, faixa salariais, tipos de	É necessário a implantação de uma gestão organizacional baseada em atitudes gerenciais cada vez

	superando a cultura da rotatividade de pessoal.		desligamentos e áreas onde tem ocorrido a rotatividade.	mais profissionalizadas e competentes para a “desbanalização” do modo como empregadores e trabalhadores têm encarado o processo de rotatividade de pessoal.
Artigo 04	Rotatividade e de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro.	Ferreira; Almeida (2015)	Estudar a relação entre rotatividade de funcionários e desempenho no setor de comércio. Esse estudo também avalia se algumas práticas de gestão de Recursos Humanos afetam a rotatividade de funcionários.	O resultado inesperado foi encontrar uma relação positiva entre taxas de reconhecimento profissional e de investimento em treinamento com rotatividade de funcionários; A motivação e a organização geral das práticas de Recursos Humanos são fatores relevantes no estudo sobre rotatividade de funcionários.

Fonte: próprio autor (2016)

Desta forma, o quadro 01 norteou a discussão na busca da solução do problema proposto.

4. DISCUSSÃO

Através dos artigos analisados, pôde-se verificar que a rotatividade de pessoas demonstra o “grau de oxigenação” de uma empresa. Existem várias definições, porém cada uma enfatizando determinados aspectos. Em suma, Robbins (2005) e Quége (2008), neste estudo, afirmar que a rotatividade de pessoal refere-se à admissões e demissões de colaboradores nas organizações, por um determinado período.

Podemos analisar nos artigos 01, 03, 04, Dall’inha (2006) e Sancho et. al (2011) neste estudo, que a rotatividade, quando em elevados níveis, impacta as empresas de forma negativa consistindo na perda de produtividade, lucratividade, saúde organizacional, conhecimento, capital intelectual, domínio dos processos, conexão com os clientes, os negócios e o mercado, implicando em custos financeiros e demonstrando um estado de escoamento e descaracterizando o ambiente de trabalho da organização.

Em contrapartida, o autor deste trabalho e o artigo 02, de forma semelhante, destacam que a rotatividade em certas proporções pode ser saudável para revigorar o ambiente de trabalho e trazer novos conhecimentos.

De forma a apontar os fatores influentes no alto índice de rotatividade, Ferreira e Freire (2001), Chiavenato (2008) e os artigos 01 e 03 citam política salarial e de benefícios, motivação, ergonomia, plano de carreira, liderança, política disciplinar, satisfação geral com o trabalho, comprometimento profissional, relacionamento interpessoal, cultura e clima organizacional, recrutamento e seleção. Nesta pesquisa foram abrangidos os fatores que apresentam maior representatividade em organizações inseridas no setor em estudo, sendo eles: Motivação, Clima Organizacional, Liderança e Gestão de Pessoas.

O Artigo 01 evidencia que a motivação é um fator crucial para a produtividade das organizações e dentre as várias teorias sobre motivação, muitas delas partem do princípio de que, diante de oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo, e esses estímulos estão relacionados ao suprimento das necessidades individuais, pois conforme Vergara (2011) o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, e o que os motiva em um momento pode não motivar em outro.

Com a mesma linha de raciocínio, os Artigos 01, 03, Luz e Auler (2015) e Drehmer (2006) citam que valorizar, reconhecer profissionalmente, encorajar as iniciativas, oferecer incentivos, delegar autoridades, realizar avaliações, promover mudanças quando necessárias, apoio interpessoal, metas claras, plano de carreira, gratificação financeira e incentivo especial

são algumas recomendações que quando aplicadas corretamente poderão influir na motivação de funcionários.

Assim, Larroyd et al. (2013) enfatiza que os indivíduos de uma organização muitas vezes podem ser motivados com pequenas coisas como: privacidade para desempenhar suas funções, o ambiente e até mesmo um intervalo para se alimentar.

Mayo (2003) afirma que os funcionários desenvolvem expectativas quanto aos resultados do desempenho de sua função, empenham-se à empresa e almejam obter em troca reconhecimentos sociais, materiais e desenvolvimento profissional. Dessa maneira, o artigo 01 explica que é necessário que as organizações demonstrem interesse pelos objetivos almejados pelos seus funcionários.

Robbins (2005) acredita que a desmotivação impacta no aumento da taxa de rotatividade comprometendo os resultados da organização, e através desta, o Artigo 03 aponta que quando a cultura de demissões por iniciativa da empresa se consolida, as pessoas tendem a sentir-se “descartáveis”, sem valor real para a empresa. O sentimento de vulnerabilidade associado a isso eleva consideravelmente os níveis de estresse e desmotivação no trabalho, além de atingir a vulnerabilidade do ambiente de trabalho, pois a confiança é um elemento moderador de relacionamentos e sua ausência denotaria sentimentos de insegurança e ideias de substituição imediata.

Como afirmam o artigo 01 e Garcia (2011) um clima organizacional tem ligação direta ao grau de motivação das pessoas, pois quando as mesmas não estão motivadas o clima tende a diminuir afetando negativamente suas atividades, onde o colaborador sente-se desmotivado e não contribui satisfatoriamente para que a organização atinja seus objetivos.

O artigo 01 ainda reforça, assim como Tachizawa et al (2004), a necessidade de realizar um diagnóstico de clima da organização como um instrumento estratégico eficaz, para identificar as áreas deficitárias da empresa a fim de analisar o comportamento interno de seus funcionários e possibilitar correções e falhas.

Com relação à liderança, o artigo 01 destaca que a mesma está correlacionada à motivação, de forma que os líderes devem induzir, voluntariamente, os colaboradores a executarem as estratégias impostas pela organização. E, neste estudo, Bergamini (2013), complementa que o líder é essencial para que os funcionários não percam a motivação, pois o vínculo entre líder e equipe cria força e durabilidade quando o mesmo percorre o caminho junto dos seus subordinados.

O artigo 03 apresentou que a liderança causa forte impacto no *turnover* e tem sido observado que índices descontrolados de rotatividade têm gerado um estado psicológico de

frustração nos líderes em seu importante papel no desenvolvimento de pessoas e equipes, visto que ficam desanimados ao perceberem que esses treinamentos serão em vão. Com índices elevados de *turnover* cria-se uma sensação interior de que é mais adequado aguardar a estabilização da equipe para desenvolvê-la, e esse pensamento é naturalmente drástico para os resultados individuais e corporativos.

O autor deste trabalho, ressalta ainda, que o líder é primordial na influência positiva de sua equipe, buscando realizações e um constante crescimento. Nesse sentido, Caruso (2007) e Chiavenato (2008) destacam que isto será alcançado através de uma boa política de comunicação, motivação, formação de equipes eficientes, além de prover relacionamentos interpessoais, planejar e decidir.

Foi apresentado neste artigo por Milkovich e Boudreau (1998) que uma organização dificilmente alcançará seus objetivos e metas sem gestão de pessoas, já que é necessário que esta área molde a relação entre os colaboradores e a organização de modo geral.

Maximiano (2004, p.31) informa que a função de um gestor de pessoas é encontrar, atrair e manter as pessoas que a organização precisa, envolvendo atividades que dão início desde quando um indivíduo é empregado até quando se desliga da empresa. O artigo 04 acrescenta que as práticas de gestão de recursos humanos envolvem políticas de incentivos, investimentos em pessoas e processos de recrutamento e seleção.

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, o autor deste trabalho junto a Ponte e Serrano (2005) ressaltam que o processo de encontrar pessoas que integrarão a organização demanda cautela, já que os objetivos só poderão ser alcançados através dos colaboradores, de modo que neste processo não pode haver equívocos, pois se forem mal executados, poderão levar a danos expressivos.

O artigo 03 e Carvalho et al (2011) na mesma lógica observaram que a rotatividade pode se referir à eficiência do método de recrutamento e seleção, pois quando uma organização apresenta um índice elevado de desligamentos pode-se presumir que os processos de escolha de um candidato não estão sendo realizadas corretamente, ou seja, os desligamentos de pessoal podem ser também causados por incompetências organizacionais.

Para o autor, o sucesso de qualquer organização está relacionado ao desenvolvimento dos funcionários. E para este desenvolvimento, o Artigo 02 e Marras (2011, p.133) apontam que o treinamento surge como o processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Também havendo necessidade dos novos

funcionários serem treinados para que alcancem um padrão de competência razoável antes de assumir definitivamente seu novo posto de trabalho.

Acrescentam ainda que além da necessidade de treinar os novos colaboradores é preciso que a empresa mantenha seu quadro funcional em constante treinamento, de forma que suas habilidades se mantenham atualizadas. Dessa forma, os colaboradores se manterão motivados, exercendo suas atividades com competência e prestando serviços de qualidade.

O artigo 03 e o autor do estudo mostram de forma semelhante a necessidade de administrar a tensão entre a busca por resultados e a satisfação das pessoas. E que a Gestão de pessoas precisa seguir um criterioso estudo da realidade da organização, analisando quais os principais fatores que ocasionam a rotatividade, de modo que o controle do *turnover*, para ser efetivo, precisa ser percebido de modo mais sistêmico e menos de responsabilidade exclusiva do setor de RH, pois é papel de todos na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a problemática proposta pelos objetivos geral e específicos, de modo que permitisse identificar as causas da alta rotatividade de colaboradores em supermercados.

O primeiro passo do trabalho foi identificar, através de estudos, o que dificulta a retenção de talentos ocasionando o alto índice do *turnover* na organização. Foram identificados fatores influentes e, em seguida, estudados isoladamente. O trabalho buscou também conceituar o fenômeno de *turnover* ou rotatividade concluindo que se trata de entradas e saídas de colaboradores por um determinado período e este, quando frequente, pode causar vários danos, prejudicando a organização num mercado tão competitivo.

Por meio desta pesquisa, foi possível verificar que a motivação, o clima organizacional e a liderança são fatores influentes à rotatividade de funcionários. Porém, é a atuação da área de recursos humanos e gestão de pessoas que pode contribuir substancialmente com mecanismos, como os citados neste estudo, para a redução do índice de rotatividade a padrões aceitáveis na organização, a retenção de talentos e a formação de equipe. De modo que, ao buscarem indivíduos para suprirem as necessidades da organização, seja realizado: um bom processo de recrutamento, que vise o perfil adequado para a vaga; uma minuciosa seleção, para que não haja equívocos; um treinamento adequado e qualificado, que acompanhe o funcionário

desde a admissão até o desligamento; um acompanhamento periódico dos empregados, de maneira a suprir suas reais necessidades.

O presente estudo apresentou limitações devido a sua aplicação referir-se apenas a um setor específico, portanto não há como generalizar os resultados para todo o varejo brasileiro. Além disso, a pesquisa baseou-se no conceito de que a rotatividade geral dos colaboradores inclui pedido de demissões e rescisões de contrato solicitadas pelas empresas. Dessa forma, a pesquisa não pôde apontar se algum destes tipos de rescisão é mais prejudicial ao índice de rotatividade no setor supermercadista, o que poderia desencadear soluções distintas.

Devido a extensa área de pesquisa, para trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa com empregadores e colaboradores do setor supermercadista que vise identificar os fatores específicos, permitindo a proposição de medidas alternativas para minimizar o *turnover*. Além de possibilitar a mensuração dos custos referente à rotatividade encontrada no setor.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 6° ed. São Paulo: Atlas, 2013
- CARUSO, David R; Salovey, Peter – **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo: Atlas 2007.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; Passos, Antonio Eugenio Valverde Mariani; Saraiva, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011. v. 1. 132p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DALL'INHA, Graziella Rejane. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: estudo de caso**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://www.ufpe.br/gepec/exemplos/ex%20tese%2014604.pdf>. Acesso em: 25 de Maio de 2016.
- DAVENPORT, Thomas. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. Tradução de Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001.
- DREHMER, Cíntia Pontalti. **Motivação no Ramo da Construção Civil: Um estudo de caso na empresa Steffen & Drehmer Ltda**. 2006. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.
- FERNANDEZ, Henrique Montserrat. A perda do conhecimento originada pelo alto turnover. **Revista Banas Qualidade: Gestão, Processo e Meio Ambiente**, ano 15, v. 15, n. 171, p. 20-22, ago. 2006.
- FERREIRA, Luciana Carvalho Mesquita; ALMEIDA, Ciro Barbosa Aquino. Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro . **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 28-61, 2015.
- FERREIRA, Maria Luiza; SIQUEIRA, Mirlene. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.
- FERREIRA, Mário; FREIRE, Odaléa. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: ago. 2015.
- FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, Ângelo Braz de. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal**. Disponível em: <http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf>. Acesso em: 04 maio 2016.

GALVAN, Tatiana. **Carga de Trabalho**: definição, fatores influentes e identificação de causas raiz. 2015. 103 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

GARCIA, Elisandra Manuela Tavares. **Motivação e Clima Organizacional**: o caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo. 2011. 85 p. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo) – Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011.

HOPNER, Aline. **Políticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho em redes hoteleiras**. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2008.

LARROYD, Tuana dos Santos; CRUZ, Marcia Rohr; LAINO, Mario Cesar; BALDASSO, Luciano; ALMEIDA, Roberto Gomes de; MALAFAIA, Guilherme Cunha. Métodos motivacionais e sua contribuição para a redução dos índices de absenteísmo e rotatividade. **REN- Revista Escola de Negócios**, v. 1, n. 1, p. 119-143, 2013. Disponível em: <http://seer.fadergs.edu.br/index.php/administracao/article/view/25> Acesso em 17 jun. 2016.

LUZ, Moanne; AULER, Daniel Pedro. Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 6, n. 1, p. 1058-1083, 2015.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARIOTI, Bruno Rafael; PEREIRA, Crislaine Alice; PAVÃO Yeda Maria Pereira. **Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal numa rede de supermercado de Campo Mourão**. VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica, outubro de 2013. Disponível em: Acesso em 22 abr. 2016

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do Operacional ao Estratégico. 14ª Ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500002&lng=en&nrm=iso. Acesso em 06 Jun. 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa**: Valorização das Pessoas como Ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MENEGON, Leticia Fantinato; CASADO, Tania. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 41, n. 2, p. 125-135, junho 2006. ISSN 1984-6142. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44393>. Acesso em: 17 sep. 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

PATIAS, Tiago Zardin; WITTMANN, Milton Luiz; LISZBINSKI, Bianca Bigolin; BALESTRERI; Aline Soares; COSTA, Camila Furlan da. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v.14, n.1, p.143-170, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: 30 de abril de 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues; SERRANO, Claudia Aparecida. **A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência**. São Paulo: DVS, 2005

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUÉGE, Marco A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School São Paulo**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>. Acesso em 24 de maio de 2016.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice, 2005.

SANCHO, Leyla Gomes; CARMO, Juliana Martins do; SANCHO, Rafael Gomes; BAHIA, Ligia. Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. **Trab. educ. saúde (Online)**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 431-447, Nov. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462011000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 Mai. 2016.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. 4. ed. rev. e atual: Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TOMASI, Fernanda; OLTRAMARE, Patrícia Juliana. **Absenteísmo e rotatividade: proposta de ações para a qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da construção civil do sudoeste do Paraná**. 2014. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10. ed. São Paulo, 2011.