

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A TAXA DE ROTATIVIDADE DE
MÃO-DE-OBRA E AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO
VAREJO DE SUPERMERCADOS NO BRASIL**

Eduardo de Almeida Salles Terra

Orientador: Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira

São Paulo

2003

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof^a Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A TAXA DE ROTATIVIDADE DE
MÃO-DE-OBRA E AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO
VAREJO DE SUPERMERCADOS NO BRASIL**

Eduardo de Almeida Salles Terra

Orientador: Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira

Dissertação de mestrado apresentada ao departamento de administração da faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em administração de empresas.

São Paulo

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Terra, Eduardo de Almeida Salles

Um estudo empírico sobre a taxa de rotatividade de mão-de-obra e as práticas de recursos humanos do varejo de supermercados no Brasil/ Eduardo de Almeida Salles

Terra. – São Paulo:

FEA/ USP, 2003.

77 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003

Bibliografia.

1. Administração de recursos humanos 2. Supermercados

3. Mão-de-obra rotativa 4. Política dos negócios no Varejo

I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.302

À minha esposa Patricia que sempre esteve ao meu lado.

Aos meus pais, sempre com os conselhos na hora certa.

Aos meus colegas do PROVAR que tanto me ensinaram.

AGRADECIMENTOS

Ao professor José Augusto Giesbrecht da Silveira que, com sua paciência e seriedade, foi um grande orientador.

Ao professor Cláudio Felisoni de Angelo, a pessoa que mais acreditou no meu potencial, e que propiciou as maiores oportunidades da minha vida.

Aos meus colegas do PROVAR, José Carlos, João Paulo, Roseli, Fernando, Edgard, Luiz Paulo e Marcelo que muito me ensinaram.

À minha família que criou a minha essência.

À minha esposa, Patrícia, pela calma e carinho com que me apóia em tudo que faço.

RESUMO

O tema de estudo desta dissertação é um estudo empírico das práticas de recursos humanos e da taxa de rotatividade de mão-de-obra no varejo de supermercados no Brasil. Fatores associados a rotatividade foram pesquisados na literatura, para a criação de um modelo teórico práticas de recursos humanos, ligadas a variação da rotatividade. Foi realizada uma pesquisa com 22 empresas supermercadistas do país, identificando a taxa de rotatividade de mão-de-obra de cada empresa e suas respectivas práticas de recursos humanos. A pesquisa identificou uma taxa de rotatividade média de **31,12%** nas empresas da amostra estudada. Como a amostra da pesquisa é não-probabilística, o trabalho buscou apenas um estudo exploratório sobre o fenômeno da rotatividade nas empresas de varejo, não podendo chegar a conclusões que possam ser levadas a toda população de supermercados. A partir daí, o estudo buscou identificar indícios de possíveis relações entre estas práticas e as taxas de rotatividade de mão-de-obra das empresas, por intermédio do tratamento estatístico dos dados como a separação da amostra em tercís da taxa de rotatividade, comparando as práticas de recursos humanos das empresas de menor rotatividade com aquelas, onde a rotatividade é maior. Uma outra análise realizada foi a separação das empresas em dois grupos, pelo seu número de funcionários, buscando assim identificar diferenças nas práticas de recursos humanos e na taxa de rotatividade dos dois grupos. Algumas empresas da amostra não se mostraram preocupadas com a rotatividade, enquanto outras apontaram a rotatividade como um problema. Foram comparadas as práticas e a taxa de rotatividade destes dois grupos de opiniões diferentes. O estudo levantou também a opinião dos gestores das empresas pesquisadas quanto ao fenômeno da rotatividade.

ABSTRACT

The subject of this dissertation is an empirical study of the practices of human resources and the turn-over of employees in the retail of supermarkets in Brazil. Practices associated with the turn-over had been searched in literature, creating a theoretical model for the reduction of the turn-over. A research with 22 supermarkets companies of Brasil was carried through, identifying the turn-over of employees of each company and its respective practices of human resources. The research identified a turn-over of 31,12% in the companies of the studied sample. As the sample of the research is not-probabilist, the work searched only a exploratory study on the phenomenon of turn-over in the retail companies, not being able to reach the conclusions that can be taken to all population of supermarkets. From there, the study isearched to identify possible relations between these practices and the turn-over of the companies, for intermediary of the statistical treatment of the data as the separation of the sample in tercis of the turn-over, comparing the practices of human resources of the companies of less turn-over with those, where the trun-over is bigger. One another carried through analysis was the separation of the companies in two groups, for its number of employees, thus searching to identify differences in the practices of human resources and the turn-over in the two groups. Some companies of the sample had not revealed worried about the turn-over, while others had pointed the turn-over as a problem. Two groups of different opinions had been compared in its practices and turn-overs. The study ialso raised the opinion of the managers of the companies asking theis perceptions about the phenomenon of trun-over and its practices in human resources.

SUMÁRIO

1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. ESCOLHA E IMPORTÂNCIA DO TEMA.....	4
1.3. DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	4
1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	5
1.5. HIPÓTESES DA PESQUISA.....	5
1.6. DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DOS TERMOS RELEVANTES.....	6
1.7. LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1. VAREJO.....	7
2.1.1. <i>Definições de varejo</i>	7
2.1.2. <i>O papel do varejo</i>	9
2.1.3. <i>O varejo no Brasil</i>	11
2.2. O VAREJO DE SUPERMERCADOS NO BRASIL.....	13
2.3. A GESTÃO DE PESSOAS NO VAREJO.....	19
2.4. ROTATIVIDADE DE MÃO-DE-OBRA.....	20
2.4.1. <i>O índice de rotatividade de mão-de-obra</i>	21
2.5. MODELO TEÓRICO.....	23
2.5.1. <i>Plano de carreira</i>	24
2.5.2. <i>Avaliação de desempenho</i>	26
2.5.3. <i>Salários e benefícios</i>	26
2.5.4. <i>Supervisão e liderança</i>	27
2.5.5. <i>Recrutamento e seleção</i>	27
2.5.7. <i>Treinamento</i>	28
2.5.8. <i>Programas de qualidade de vida</i>	29
3. MÉTODO DE PESQUISA.....	30
3.1. PROCEDIMENTOS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	30
3.2. AMOSTRA DA PESQUISA.....	31
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	36
4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	37
4.1.1. <i>Características do quadro de funcionários das empresas da amostra</i>	37
4.1.2. <i>A Rotatividade na amostra de empresas do varejo de supermercados</i>	38
4.1.3. <i>Recrutamento e Seleção</i>	40
4.1.4. <i>Treinamento</i>	42
4.1.5. <i>Salários e Benefícios</i>	43
4.1.6. <i>Avaliação de Desempenho</i>	45
4.1.7. <i>Plano de Carreira</i>	46
4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA COM OS GESTORES.....	47
4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DE OUTROS CRUZAMENTOS.....	51
4.3.1. <i>Empresas que se preocupam com a rotatividade (Grupo 1) x empresas que não tem esta preocupação (Grupo 2)</i>	51
4.3.2. <i>Análise de tercís a partir da variável rotatividade</i>	55
4.3.3. <i>Relação da taxa de rotatividade com o porte da empresa</i>	58
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	61
5.1 MODELO TEÓRICO E OS FATORES ASSOCIADOS À ROTATIVIDADE.....	61
5.2 AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A TAXA DE ROTATIVIDADE.....	61
5.3 A PESQUISA DE OPINIÃO JUNTO AOS GESTORES.....	64
5.4 COMPARAÇÃO A PARTIR DO FATOR – PREOCUPAÇÃO COM A ROTATIVIDADE.....	65
5.5 TERCIS A PARTIR DA TAXA DE ROTATIVIDADE.....	66
5.6 COMPARAÇÃO DAS MENORES VERSUS MAIORES.....	68
5.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	69
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

ANEXO 1: MODELO DE QUESTIONÁRIO	72
1º Bloco - Caracterização da empresa.....	73
2º Bloco - Rotatividade (turn-over).....	74
3º Bloco - Práticas de RH	75

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1 – Dados sobre a fundação de redes varejistas americanas	9
Tabela 2 - O Setor no Brasil de 1995 a 2002	15
Tabela 3 – Ranking Abras	18
Tabela 4 – Questionários Respondidos	34
Tabela 5 – Representatividade da Amostra	34
Tabela 6 – Percepção dos entrevistados sobre a taxa de rotatividade de mão-de-obra em suas empresas	38
Tabela 7 - Número de empregados substituídos das empresas em 2002	39
Tabela 8 - Existência de um perfil/descrição definido para cada cargo da empresa	40
Tabela 9 - Principais técnicas utilizadas de seleção de empregados operacionais	40
Tabela 10 – Principais técnicas utilizadas para a seleção de empregados de nível gerencial	41
Tabela 11 - Existência de um programa de recrutamento interno na empresa	42
Tabela 12 - Horas de treinamento realizadas no último exercício (2002)	43
Tabela 13 - Salário médio mensal fixo dos empregados operacionais em R\$	43
Tabela 14 Percentual médio mensal da remuneração variável no salário total dos empregados operacionais em %	44
Tabela 15 - Salário médio mensal fixo dos empregados de nível gerencial e de liderança em R\$....	44
Tabela 16 – Percentual médio mensal da remuneração variável no salário de nível gerencial em %	44
Tabela 17 - Pagamento de Benefícios, em relação ao salário médio total dos empregados %.....	44
Tabela 18 - Realização de avaliação de desempenho	45
Tabela 19 - Existência de Feedback para os avaliados	45
Tabela 20 - Existência de um plano de carreira formal na empresa	46
Tabela 21 - Percentual do quadro que foi promovido no último exercício %.....	46
Tabela 22 - Concordância dos gestores respondentes da pesquisa com as seguintes frases, considerando o caso da sua empresa:	47
Tabela 23 - Taxa média simples de rotatividade de mão-de-obra total (%)	52
Tabela 24 – Práticas de Remuneração nos grupos 1 e 2	52
Tabela 25 - Investimentos em Treinamento (Horas Funcionário / Ano) Grupo 1 x Grupo 2.....	53
Tabela 26 – Técnicas utilizadas para seleção de empregados operacionais.....	53
Tabela 27 – Técnicas utilizadas para seleção de empregados de nível gerencial e taxas de rotatividade de mão-de-obra na empresa em%.....	54
Tabela 28 - Outras Práticas de Contratação	54
Tabela 29 – Práticas de Remuneração x Taxa de Rotatividade.....	55
Tabela 30 - Investimentos em Treinamento (Horas Funcionário / Ano)	56
Tabela 31 - Práticas de Contratação.....	57
Tabela 32 - Práticas de Remuneração x Porte das Empresas	59
Tabela 33 - Investimentos em Treinamento – Maiores x Menores	59

LISTA DE GRÁFICOS:

Gráfico 1 – Distribuição da força de trabalho dos supermercados no Brasil.....	14
Gráfico 2 – Faturamento das 300 maiores do setor (Índice em R\$ deflacionados / base 100 = 1990).....	15
Gráfico 3 – Evolução do número de lojas do setor supermercadista no Brasil.....	16
Gráfico 4 - Faturamento médio por m ² em R\$	16
Gráfico 5 – Evolução do lucro líquido médio do setor supermercadista brasileiro.....	17
Gráfico 6 – Distribuição do quadro de funcionários nas empresas do setor.....	37
Gráfico 7 – Distribuição dos funcionários da amostra por tipo de atividade.....	38

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1 - Modelo Teórico: Práticas para redução da rotatividade.....	24
Figura 2 Quadro - Tipos de amostragem probabilística e não probabilística.....	33

1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

1.1. INTRODUÇÃO

Desde a relativa estabilização da moeda, ocorrida em 1994, o Brasil vive um período de mudanças para o varejo. Em um setor da economia, acostumado com ganhos financeiros, no qual o objetivo do negócio muitas vezes era comprar a prazo e vender a vista, aplicando recursos no mercado financeiro, pouco se focava a gestão do negócio e seus respectivos problemas.

Com estas mudanças, os altos índices de inflação que encobriam o varejo brasileiro desapareceram, mostrando um mercado com muitos problemas. As empresas do setor, neste novo cenário, entraram numa realidade muito diferente, onde os resultados passaram a ser consequência da boa administração e da própria operação do negócio. Foram iniciadas, então, as adaptações para essa nova situação que, até agora, deixou algumas seqüelas, como a quebra e concordata de muitas das principais empresas, e a chegada de outras gigantes do exterior.

Durante estes últimos anos de economia relativamente estabilizada, a atividade varejista evoluiu bastante e apresenta, atualmente, empresas que buscam novas soluções para conquistar cada vez mais melhores resultados.

LEVY e WEITZ (2000, pág. 17) mostram que também o varejo mundial passou por período de grandes transformações, levando os empresários do setor a utilizar novas tecnologias e formas de gestão, adaptando-se assim às mudanças ou simplesmente perdendo a competitividade.

Nesse processo de evolução e de relativa complexidade, muita coisa mudou na gestão do varejo brasileiro. Grandes quantias foram investidas em tecnologia, tentando assim atacar alguns dos problemas comuns ao negócio, como automação das lojas, logística, perdas internas e externas, controle de inventário, atendimento, enfim, todos os fundamentos necessários para se atingir bons resultados.

Segundo PARENTE (2000, pág. 15 a 20), como exemplo desta crescente complexidade, podem ser mencionados alguns aspectos relevantes:

- Aumento da globalização no setor

Pode ser observado pela entrada no país de inúmeras operações varejistas, de forma direta ou através de associações com varejistas locais. Como exemplo, podem ser citadas as redes Casino (França), Ahold (Holanda), Wal-Mart (Estados Unidos), Sonae (Portugal), bem como

algumas operações não alimentícias, como Office Max (Estados Unidos), Leroy Merlin (França), Castorama (França) e Zara (Espanha).

- Aumento da consolidação

Pode ser entendido como concentração, referindo-se à crescente concentração e aumento da participação dos grandes grupos, fato observado, por exemplo, no varejo alimentício brasileiro.

- Aumento do poder do varejo

Pode ser considerado uma consequência dos dois aspectos anteriores e decorre da maior concentração e do maior poderio econômico que esses grupos possuem ou adquirem.

- Parcerias e alianças com fornecedores

Podem ser entendidas de diversas formas. O desenvolvimento do ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), a valorização do varejo na cadeia de comercialização e a aplicação da tecnologia da informação, agilizando o processo, podem ser entendidas como formas de aproximar fornecedores de varejistas.

- Aumento da concorrência de formatos substitutos

Com a ampliação do *mix* de produtos, vem se tornando cada vez mais difícil a competição. Hoje em dia, os formatos semelhantes não competem apenas entre si, mas com outros formatos que têm contato direto com consumidores. Por exemplo, uma padaria não compete mais apenas com outra padaria, mas com supermercados, com lojas de conveniência, com postos de gasolina, com quiosques e assim por diante.

- Expansão do varejo sem loja e do varejo virtual

Acontece, principalmente, por conta do desenvolvimento e difusão tecnológicos, onde a *Internet* se constitui no maior exemplo.

- Incremento nas vendas através de formatos alternativos

A televisão, o catálogo, a *Internet* e a venda direta são canais alternativos de vendas e de opções para os consumidores.

Entretanto, durante toda essa mudança, pouco se falou das pessoas envolvidas no processo, onde até então assuntos relativos aos recursos humanos, no varejo, normalmente estavam ligados a corte de pessoal. Segundo PARENTE (2000, pág. 362), o recurso mais importante para um varejista é o capital humano.

Nota-se, contudo, que algumas empresas já vêm dando a importância devida ao papel dos recursos humanos para o sucesso de uma operação varejista. Talvez, após algumas experiências recentes não bem sucedidas, tenha se constatado que os altos investimentos em tecnologia, sem a

devida integração dessas novas ferramentas às pessoas envolvidas no processo, não levam as empresas a nenhum resultado. Preocupar-se com tudo, exceto com aqueles que no dia-a-dia do negócio estão de frente com o cliente, pode fazer com que todas as mudanças planejadas, nos grandes planos de reestruturação, não resultem em uma gestão de sucesso para o varejo.

A gestão de recursos humanos no varejo atual deve buscar justamente essa integração homem/tecnologia, preocupando-se com cada uma das responsabilidades de uma gestão eficiente de pessoas. Este processo é sempre iniciado com o recrutamento e seleção de pessoal que desempenha o papel de “porta de entrada da organização”. Os erros nesse processo podem deixar a empresa com profissionais de perfil inadequado para o negócio. Mesmo quando realizada eficientemente, a contratação de pessoal é apenas o início de um processo constante de busca pela eficiência das pessoas no varejo.

Cada vez mais, as empresas investem em programas de treinamento, com o objetivo de desenvolver e capacitar os profissionais aos novos desafios e obstáculos desse mercado cada vez mais competitivo.

Além dessas mudanças, a falta de um diagnóstico eficiente da situação em que a empresa se encontra se constitui em um erro, ainda muito comum na gestão de recursos humanos do varejo. Assim como um médico jamais poderia receitar qualquer medicamento a um paciente sem conhecer exatamente os seus problemas, as empresas não devem sair “receitando” soluções para seu quadro de pessoal, sem ter realizado um diagnóstico. Com isso, muitos recursos serão otimizados e as soluções apresentadas visarão atacar justamente os pontos fracos da organização.

Portanto, nota-se que, mesmo após as grandes mudanças ocorridas nesses últimos anos, o grande diferencial competitivo poderá ser justamente uma eficiente gestão de recursos humanos. De acordo com LEVY e WEITZ (2000), o gerenciamento de recursos humanos tem papel vital no suporte da estratégia de varejo.

Desta forma, somente com seus colaboradores satisfeitos, treinados, motivados e preparados, os administradores varejistas, no atual mercado brasileiro, poderão alcançar seus objetivos, prestando ao cliente o melhor atendimento possível e integrando todas as ferramentas tecnológicas às pessoas envolvidas nos processos.

As empresas que enxergarem o problema em questão e buscarem soluções inovadoras e eficazes para melhor explorar o potencial das pessoas envolvidas em uma operação de varejo poderão

disputar, em melhores condições que muitos de seus concorrentes, o tão cobiçado consumidor brasileiro.

Nesse contexto, onde as pessoas se tornam essenciais para o sucesso das empresas varejistas, um fenômeno, em especial, se transforma em um grande problema. A rotatividade de pessoal vem trazendo grandes transtornos para as empresas, tanto na questão financeira com os custos diretos da rotatividade, como na questão da gestão, já que com a dificuldade em reter as pessoas, o atendimento e a produtividade são prejudicados. LEVY e WEITZ (2000, pág. 271) mostram que a alta rotatividade de mão-de-obra reduz as vendas e aumenta os custos. As vendas são perdidas porque os empregados, sem experiência, não possuem suficientes habilidades nem conhecimentos sobre as políticas da empresa e sobre suas mercadorias para interagir eficazmente com os clientes. Os custos aumentam devido à contínua necessidade de recrutar e de treinar novos empregados.

1.2. ESCOLHA E IMPORTÂNCIA DO TEMA

A importância do tema reside no fato de muitas empresas apresentarem alta taxa de rotatividade de mão-de-obra, sinalizando dificuldades na retenção dos seus funcionários.

Ainda segundo LEVY e WEITZ (2000), as cadeias de varejo americanas possuem percentual médio de 100% anual de rotatividade entre os vendedores e de 50% entre os gerentes.

DARDEN (1987) afirma que a rotatividade de mão-de-obra é um evento-chave no varejo e que as organizações de varejo seriam mais prósperas sem ela.

MITCHELL, HOLTON & LEE (2001) observam que a rotatividade é identificada por The Society of Human Resource Management como o tema mais quente com que se defrontam atualmente os gestores. Em um dos mais amplos estudos sobre retenção de empregados, efetuado pela Walker Information em 1999 (in Gordon & Lowe, 2002), foi verificado que, nos EUA, um terço dos empregados pretendiam mudar de emprego nos dois anos seguintes. De acordo com dados levantados pela empresa Keep Employees, Inc. (KEI), os gastos anuais nos EUA decorrentes da rotatividade de empregados superam US\$ 140 bilhões (in Gordon & Lowe, 2002).

1.3. DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Campo: Recursos humanos e política dos negócios no varejo.

Assunto: Varejo, Rotatividade de mão-de-obra e práticas de recursos humanos

Tema: Um estudo empírico sobre a taxa de rotatividade de mão-de-obra e as práticas de recursos humanos do varejo de supermercados no Brasil

Problema de pesquisa: A taxa de rotatividade é efetivamente elevada ? Será que a rotatividade é motivo de preocupação para todas as empresas? Quais os indicadores das práticas de recursos humanos no setor de supermercados do Brasil? Será que a adoção de determinadas práticas de recursos humanos podem influenciar a rotatividade? Existem diferenças nas práticas de recursos humanos e nas taxas de rotatividade em empresas de pequeno e grande porte?

1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo primordial é a identificação de práticas da gestão de pessoas e da taxa de rotatividade de mão-de-obra em uma amostra de empresas do varejo de supermercados no Brasil.

Como objetivos específicos, o trabalho se propõe a:

- Identificar, a partir da literatura, os principais fatores associados à redução da rotatividade.
- Buscar a opinião dos gestores de uma amostra de empresas de supermercados com relação às práticas de recursos humanos e a redução da rotatividade
- Levantar indícios sobre uma provável relação entre algumas práticas de recursos humanos e a redução da taxa de rotatividade de uma amostra de empresas
- Comparar as taxas de rotatividade de mão-de-obra e práticas de recursos humanos em empresas pequenas e grandes do setor de supermercados.

1.5. HIPÓTESES DA PESQUISA

Foram definidas três hipóteses para este estudo.

H₁ = A rotatividade de mão-de-obra é um tema que preocupa todos os gestores das empresas supermercadistas no Brasil

De acordo com a literatura pesquisada e na visão da maioria dos especialistas consultados, a rotatividade de mão-de-obra no setor de supermercados é um grande problema. As dificuldades em contratar gente qualificada e a baixa taxa de retenção de funcionários devido as características do trabalho no varejo, aparecem como as justificativas mais comuns

H₂ = Existem diferentes práticas de recursos humanos em empresas de menor rotatividade do que nas empresas de maior rotatividade de funcionários.

Quando se analisa uma empresa de baixa taxa de rotatividade de mão-de-obra, logo se faz uma associação de que haja a uma boa política de recursos humanos. Com a baixa troca de funcionários, a retenção é maior, assim como os índices de demissão.

H₃ = A taxa de rotatividade e as práticas de recursos humanos variam de acordo com o tamanho das empresas.

No setor de supermercados atuam tanto empresas com mais de 20.000 funcionários, como também existem muitas que nem chegam a ter 100 colaboradores. A análise dos dois extremos, pode revelar a adoção de práticas de recursos humanos diferentes e problemas e taxas de rotatividade distintas.

1.6. DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS DOS TERMOS RELEVANTES

Para o melhor entendimento do problema de pesquisa (A taxa de rotatividade é efetivamente elevada? Será que a rotatividade é motivo de preocupação para todas as empresas? Quais os indicadores das práticas de recursos humanos no setor de supermercados do Brasil? Será que a adoção de determinadas práticas de recursos humanos podem influenciar a rotatividade? Existem diferenças nas práticas de recursos humanos e nas taxas de rotatividade em empresas de pequeno e grande porte?)

Serão apresentadas, a seguir, definições operacionais das palavras-chaves nele utilizadas:

- Práticas de recursos humanos:

Fatores e ações com foco na satisfação e na melhoria do desempenho das pessoas no negócio.

- Mão-de-obra do varejo de supermercados:

Todos os funcionários contratados de uma empresa do setor de supermercados no Brasil.

- Rotatividade de mão-de-obra

Substituição de mão-de-obra ocorrida num determinado período.

1.7. LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Por não utilizar uma amostra probabilística, não é possível que os resultados sejam generalizados ao universo do varejo supermercadista brasileiro. Além disso, devido ao número de observações (22 empresas) e devido a própria natureza das respostas o tratamento estatístico dos dados fica limitado a principalmente as técnicas da estatística descritiva. Isto exposto pretende-se contribuir com este estudo para um levantamento exploratório do comportamento da rotatividade de mão-de-obra no varejo brasileiro de supermercados e das práticas de recursos humanos do setor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. VAREJO

2.1.1. Definições de varejo

Tratado como um canal de distribuição pela literatura mais tradicional de marketing, ao longo dos anos, o varejo tem ganhado destaque tendo em vista sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços e sua proximidade junto aos consumidores finais.

KOTLER (1999, pág. 297) propõe a seguinte definição: “O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza essa forma de venda seja ele fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, telefone, correio ou máquina automática), ou onde são vendidos (loja, rua ou residência)” .

RICHTER (1954) define assim o varejo: “É o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

SPOHN (1977) define varejo como sendo “uma atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

Os primeiros registros da atividade do varejo datam da Antigüidade. Henry Richter diz; “Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais e os gregos antigos eram conhecidos como grandes comerciantes” RICHTER (1954). No entanto a imagem da comercialização e de seus comerciantes era muito negativa. Richter cita também palavras de Cícero, escritor romano que dizia: “toda a comercialização varejista pode ser descrita como desonesta porque o negociante só poderá ganhar alguma coisa com mentiras e nada é mais desanimador do que um vendedor desonesto” RICHTER (1954).

Durante o período do império romano, as lojas proliferaram tanto em Roma como nas outras cidades do império. Já podemos enxergar neste período os primeiros centros de compras, onde várias lojas estavam reunidas, tendo em cada uma delas uma placa do lado de fora para mostrar o tipo de mercadoria que se vendia naquele estabelecimento. No entanto, com a queda do império romano, essa semente do varejo também sumiu.

Já na metade do século XIV, apareceram os *guilds*, locais onde comerciantes se instalavam para se proteger de impostos e taxas no século XIV, conhecidos como redutos para proteger os comerciantes de taxas e impostos, que se localizavam em determinados locais onde conseguiam fugir das taxações e cobranças de impostos.

Aparece então na Inglaterra e nos Estados Unidos, o surgimento das chamadas “General Stores”, ou lojas de mercadorias gerais. Nelas comercializavam de tudo, desde tecidos e produtos em geral até armas.

Essas lojas tiveram um papel social importantíssimo para a época. Elas serviam de centro de reuniões no setor rural. Surgem então, as estradas de ferro, e com elas as vendas por catálogo.

A Montgomery Ward, foi a primeira empresa a exercer tal atividade nos Estados Unidos, começando suas operações em 1872.

Richard W. Sears, um agente da estação em North Redwood, Minnesota, assumiu a responsabilidade de vender um embarque de relógios que havia sido rejeitado, surgia aí um dos maiores fenômenos mundiais do varejo, a Sears, fundada em 1886.

Já no início do século XIX, surgiam as grandes lojas de departamento, as casas de vendas pelo correio e as lojas em cadeia. Neste momento nasciam no mercado, importantes varejistas como Marshall Field e John Wanamaker.

A Tabela 1 – Dados sobre a fundação de redes varejistas americanas mostra as datas de fundação das maiores lojas varejistas americanas e seus respectivos fundadores.

Tabela 1 – Dados sobre a fundação de redes varejistas americanas

<i>Empresa</i>	<i>Ano</i>	<i>Fundador</i>
Riches	1807	Morris Rich
Brooks Brothers	1817	Henry S. Brooks
Macy's	1837	Roland H. Macy
F & R Lazarus	1851	Simon Lazarus
A \$ P Tea Co.	1859	George H. Hartlow
Brentano's	1860	August Brentano
John Wanamaker	1861	John Wanamaker
B. Altman Co.	1865	Benjamin Altman
Marshall Fields	1865	Marshall Field
Woolworth	1879	Frank W. Woolworth

Fonte: LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Varejo. São Paulo: Atlas,1994. Pág. 21.

2.1.2. O papel do varejo

O principal papel do varejo na economia é a distribuição de produtos ou serviços em locais específicos que garantam ao cliente um *mix* de produto mais adequado às suas necessidades.

O varejo, como forma de distribuição de produtos ou serviços, traz vantagens tanto para as empresas industriais quanto para os consumidores.

A principal vantagem para as indústrias é a redução do número de clientes atendidos. Se um determinado fabricante fosse comercializar todos os seus produtos aos consumidores finais ele teria de atender milhares de pessoas, saindo do foco de seu negócio que é a fabricação de seus produtos.

Já com o aparecimento de intermediários, o número de clientes a serem atendidos diminui consideravelmente para o fabricante já que seus produtos continuarão a chegar ao mesmo

número de consumidores finais, porém com a ajuda dos intermediários, para os quais o fabricante irá vender.

Como vantagens para os consumidores, o varejo como sistema de distribuição proporciona ao consumidor final benefício de posse, tempo e lugar; já que nele a atividade principal está na compra e venda de produtos e serviços. Assim os consumidores são beneficiados pelo trabalho desses compradores profissionais que buscam comprar produtos adequados aos públicos-alvo por eles atendidos.

Além disso, o varejista poderá propiciar ao consumidor final, tratamentos especiais em serviços agregados aos produtos que comercializam, como crédito, estacionamento, assistência técnica, serviços de entrega.

As principais funções de um intermediário varejista, segundo WEBTER JR (1994), são as seguintes:

- Vendas - promover o produto junto a clientes potenciais;
- Compras - comprar de diversos vendedores uma variedade de produtos, normalmente com a finalidade de revenda;
- Seleção - fazer um sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais;
- Financiamento - oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação; providenciar também recursos para os vendedores, a fim de ajudá-los a financiar seus negócios;
- Armazenamento - proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor;
- Distribuição - comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes;
- Controle de qualidade - avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento;
- Transportes - movimentação física do produto do produtor ao consumidor;
- Informações de Marketing - prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preço;

- Riscos - absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos etc.

2.1.3. O varejo no Brasil

A convivência com o processo inflacionário crônico, característico da economia brasileira até recentemente, entre outros motivos, fez com que as empresas brasileiras não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos. Ao contrário, em épocas de alta inflação, observou-se o comportamento ofensivo dos lojistas, caracterizado pela prévia e constante remarcação de preços. A lucratividade financeira tornou-se tão ou mais importante que a operacional.

Os anos 90, primeiro com o Governo Collor e depois com o Plano Real, trouxeram várias mudanças que impactaram o setor, como a liberação das importações e o aumento da concorrência interna. A entrada de participantes externos e a conseqüente transferência de conceitos mais modernos de operação demonstraram a necessidade de transformações para a maior parte das empresas.

O Plano Real que gerou a relativa estabilização econômica, também tem impulsionado o setor na busca por maior eficiência e por maiores espaços de mercado, verificando-se, com freqüência, a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D e E, cuja demanda reprimida ainda é grande, tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade quanto por bens de consumo duráveis. A redução significativa das taxas de inflação mensais teve como conseqüências: o fim do imposto inflacionário, preservando o poder de compra das classes mais baixas, uma maior consciência de preços por parte do consumidor e a redução dos ganhos financeiros por parte dos varejistas.

As medidas de restrição à demanda, como, por exemplo, as limitações de crédito e o elevado custo do dinheiro adotados pelo governo, logo após o crescimento do consumo desencadeado pelo Plano Real, assim como o aumento da inadimplência que se seguiu afetaram as empresas varejistas de forma diferenciada e expuseram as dificuldades de parte do setor em se adaptar rapidamente e se inserir no novo padrão de competitividade.

Para aquelas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais e/ou administrativas, o concomitante aumento da concorrência expôs as dificuldades em mudar rapidamente e, principalmente, em redefinir o foco de atuação e adequar-se ao novo cenário de competição. Desta forma, algumas empresas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros,

requerendo-se a falência e a concordata de tradicionais varejistas como a Casa Centro (utilidades domésticas), Arapuã, Mappin e a Mesbla (loja de departamentos).

Para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou um crescimento do faturamento, destacando aquelas que souberam detectar as necessidades de implementar mudanças ou que resolveram investir em métodos e processos destinados a elevar a eficiência operacional e aumentar a competitividade das companhias como um todo, decidindo e implantando tais medidas, ainda em meio a crises financeiras ou a períodos recessivos da economia brasileira recente.

As empresas mais atingidas pelos fatores já mencionados foram as lojas de departamentos tradicionais que apresentaram certa perda de identidade pelas freqüentes mudanças e indefinição do foco de atuação, acumulando erros de gestão e elevadas dívidas financeiras.

As medidas adotadas, nesse caso, foram principalmente a troca de controle acionário e a reestruturação das dívidas e, nesse processo, tendo sido alterados os conceitos operacionais e o posicionamento mercadológico das empresas.

De modo geral, pode-se observar que, em momentos distintos e com problemas específicos, as empresas representativas do setor vêm implementando processos de reestruturação com algumas características comuns:

- Troca de controle nas principais redes de varejo;
- Fechamento de lojas menos rentáveis ou não-lucrativas e reformas de lojas existentes;
- Redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos;
- Adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas;
- Profissionalização das administrações de tradicional característica familiar;
- Abertura ao mercado de capitais;
- Busca por maior capitalização - participação de fundos imobiliários e securitização de recebíveis como formas alternativas de financiamento;
- Elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática;
- Alterações no *mix* de venda - maior participação de produtos importados na oferta e aumento das vendas da linha de bens duráveis;
- Aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;

- Mudança de enfoque - lucro operacional x lucro financeiro; e
- Retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles.

A reestruturação no mercado brasileiro também foi motivada pelas investidas de grandes varejistas mundiais, para os quais existe uma certa saturação em seus mercados de origem e que têm partido para a operação em outros países, atraídos pelo potencial de crescimento das economias emergentes. Genericamente, verifica-se, para as empresas locais, sua capacidade de reação com o aproveitamento dos modelos das empresas líderes para elevar sua eficiência e, para as empresas entrantes, um severo aprendizado das dificuldades em se transpor e implementar modelos fechados para diferentes culturas e preferências de mercado, impondo a respectiva necessidade de ajustes.

A reestruturação em curso no setor varejista brasileiro guarda semelhança com a mudança que se verifica mundialmente em termos da disputa entre formatos diferentes de comércio.

Neste contexto até agora apresentado, nota-se que o varejo brasileiro vem a cada dia se profissionalizando e evoluindo como uma das mais importantes atividades econômicas do país.

O setor varejista tem se tornado um dos maiores empregadores no Brasil, já ocupando posição de liderança em outros países como os Estados Unidos. No Brasil, os maiores empregadores privados são do setor de varejo: Cia Brasileira de Distribuição, Carrefour e Mc Donald's.

2.2. O VAREJO DE SUPERMERCADOS NO BRASIL

O auto-serviço alimentar brasileiro, segundo a Associação Brasileira de Supermercados, em valor nominal, faturou R\$ 79,8 bilhões em 2002, com um crescimento de 10,1% em relação a 2001. Se deflacionado pelo IPCA, o faturamento apresentado foi de R\$ 73,6 bilhões, crescimento de 1,5% em valores reais, participando com 6,1% do PIB, que segundo o IBGE foi de R\$ 1,32 trilhão, acompanhando a participação do ano anterior.

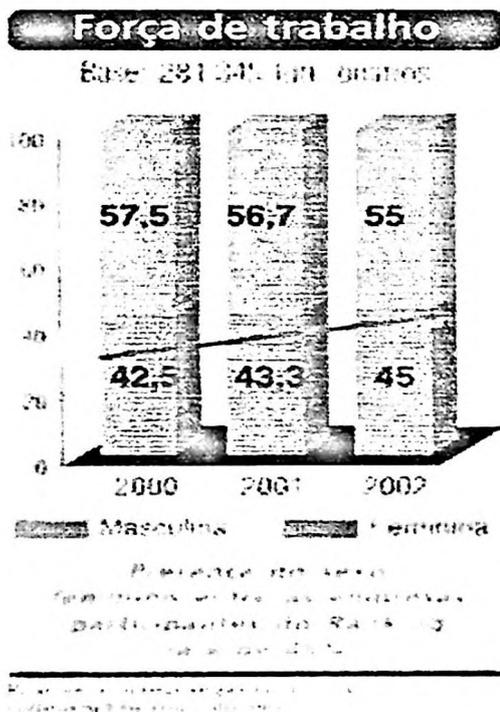
O setor fechou o ano de 2002 com 68.907 lojas, 0,7% a menos que em 2001, quando somou 69.396 lojas. Em área de vendas, as lojas somaram 15,9 milhões de metros quadrados, quando em 2001 tinham 15,3 milhões, ou seja, obtiveram um crescimento de 3,9%.

O número de *check-outs* totalizou 157,4 mil, 0,9% a mais que em 2001, quando somava, 156 mil.

O número de empregos diretos no setor chegou a 718,6 mil, 1,1% a mais que em 2001, quando o total foi de 710,7 mil.

Quando analisada a presença das mulheres na força de trabalho dos supermercados do Brasil, nota-se um crescimento da presença das mesmas no total de empregados do setor. Em 2002 segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados, elas representaram 45% do total de funcionários, contra 43,3% registrados no ano anterior como mostra o Gráfico 1 – Distribuição da força de trabalho dos supermercados no Brasil abaixo:

Gráfico 1 – Distribuição da força de trabalho dos supermercados no Brasil



A Tabela a seguir, apresenta alguns números do setor:

Tabela 2 - O Setor no Brasil de 1995 a 2002

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2002 x 2001
									variação %
Número de lojas (total auto-serviço) Censo Nielsen	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	68.907	-0,7
Faturamento anual (em R\$ bilhões nominais)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	79,8	10,10 nominal
FATURAMENTO ANUAL (em R\$ bilhões a preços de 2002*)	75,1	77,0	76,8	81,4	79,2	78,3	78,6	79,8	1,53 real
Participação % do faturamento sobre o PIB*	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1	
Número de empregos diretos	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631	1,1
Area de vendas - (em milhões de m²)	n.d.**	n.d.	12	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	3,9
Número de check-outs	n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446	0,9

*Todos os valores foram atualizados para 31/12/2002 - **Não disponível

Fonte: Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS

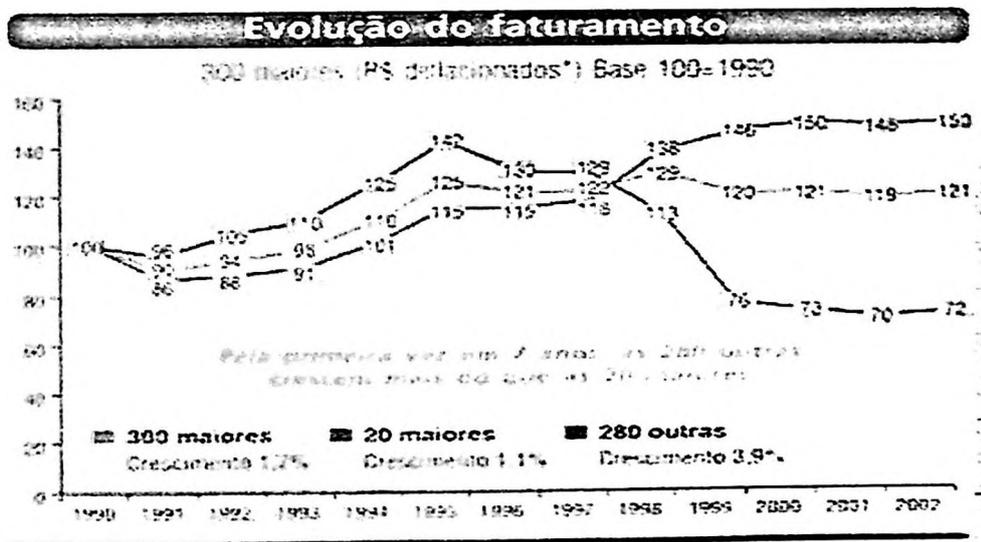


Gráfico 2 – Faturamento das 300 maiores do setor (Índice em R\$ deflacionados / base 100 = 1990)

Fonte: Revista SuperHiper da Associação Brasileira de Supermercados - Maio/2002

Quando analisada a evolução do número de lojas, nota-se um cenário de crescimento até 2001, com ligeira queda em 2002.

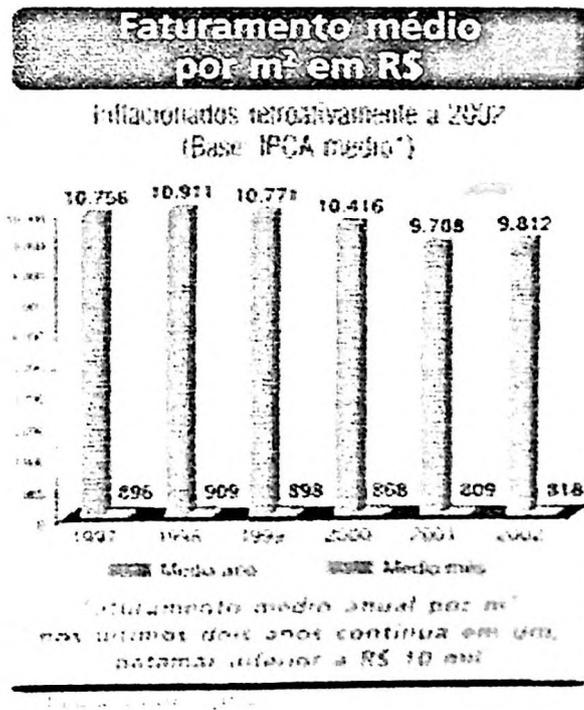


Gráfico 3 – Evolução do número de lojas do setor supermercadista no Brasil

Fonte: Revista SuperHiper da Associação Brasileira de Supermercados - Maio/2002

Complementando os dados sobre o setor no país, a seguir verifica-se a queda da evolução do faturamento médio por metro quadrado nos últimos anos, enquanto o lucro líquido médio apresentou oscilações no mesmo período.

Gráfico 4 - Faturamento médio por m² em R\$



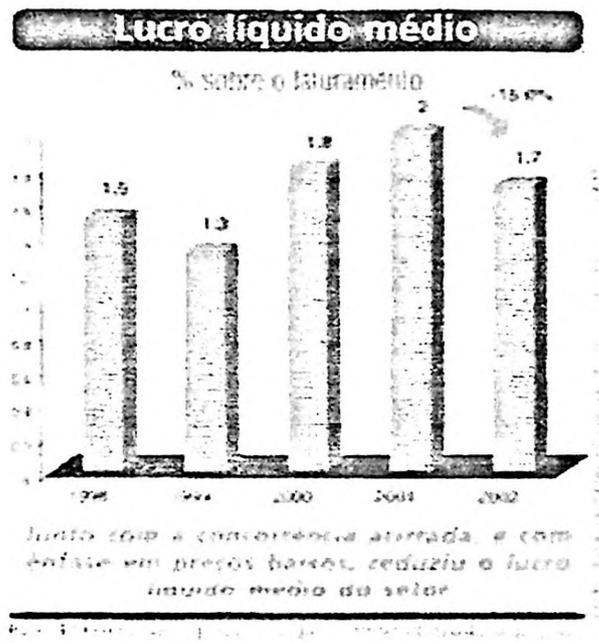


Gráfico 5 – Evolução do lucro líquido médio do setor supermercadista brasileiro

Quanto as empresas participantes do setor, a Tabela 3 – Ranking Abras mostra a posição e os números dos 35 maiores supermercadistas. O Ranking Abras é a maior pesquisa sobre o setor de supermercados do Brasil, realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) anualmente desde 1978. No Ranking figuram empresas que operam por sistema de auto-serviço (supermercado, hipermercado e lojas de conveniência).

Tabela 3 – Ranking Abras

CLASSIFIC.		EMPRESA	SEDE	FATURAM. BRUTO EM 2002 (R\$)	PARTICIPAÇÃO SOBRE O SETOR (%)	NÚMERO CHECK-OUTS	ÁREA VENDAS M ²	NÚMERO DE LOJAS
2002	2001							
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO *	SP	11.668.664.073	14,6	7.907	979.723	500
2	2	CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	10.070.763.269	12,6	6.907	942.694	276
3	4	BOMPREÇO S/A SUPERMER. DO NORDESTE *	PE	3.348.522.574	4,2	2.543	323.555	119
4	3	SONAE DISTRIBUIÇÃO BRASIL S/A	RS	3.341.308.330	4,2	3.513	446.410	160
5	5	SENDAS S/A *	RJ	2.526.807.000	3,2	2.022	229.155	84
TOTAL 5 MAIORES				30.950.665.006	38,8	22.886	2.921.517	1.133
6	6	WALMART BRASIL LTDA	SP	1.704.590.774	2,1	777	191.751	22
7	8	CIA. ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA	RS	1.042.117.525	1,3	669	100.844	23
8	9	G. BARBOSA COMERCIAL LTDA	SE	607.658.704	0,8	561	59.842	32
9	10	COOP. COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	753.583.730	0,9	400	55.783	20
10	11	IRMAOS EPETAS, FILHOS E CIA.	MG	662.801.693	0,8	624	74.634	36
TOTAL 10 MAIORES				35.919.218.388	45,0	26.037	3.404.377	1.266
11	12	A. ANGELOM & CIA. LTDA.	SC	593.846.821	0,7	437	58.697	19
12	16	SUPERM. MUNDIAL LTDA.	RJ	547.637.556	0,7	238	25.446	15
13	13	NIKER SUPERMERCADOS E MAGAZINE	PA	521.165.470	0,7	317	36.000	11
14		IRMAOS MUFFATO E CIA. LTDA.	PE	506.155.573	0,6	430	52.720	16
15	14	BONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LTDA.	SP	493.156.271	0,6	345	81.967	9
16	15	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	488.811.448	0,6	507	49.696	44
17	17	CONDOR SUPER CENTER LTDA.	PR	411.938.748	0,5	386	30.737	20
18	18	D'AVÓ SUPERMERCADOS LTDA.	SP	399.112.628	0,5	296	32.000	7
19	19	Y. KAWADA S/A COMERCIO E INDUSTRIA	PA	356.794.151	0,4	190	21.613	12
20	21	EMPRESA BAHIANA DE ALIMENTOS S/A	BA	317.637.000	0,4	1.062	63.170	419
TOTAL 20 MAIORES				40.609.373.614	50,9	30.308	3.626.488	1.838
21	20	SUPERM. BAHAMAS LTDA.	MG	267.830.010	0,3	172	19.443	13
22	25	SAVESNAGO SUPERMERCADOS LTDA.	SP	241.231.102	0,3	172	16.617	14
23	23	SUPERM. GIMENES LTDA.	SP	237.831.489	0,3	270	27.154	25
24	22	CARVALHO E FERNANDES LTDA.	PI	229.114.937	0,3	266	27.079	37
25	24	SUPERM. NORDESTÃO LTDA.	RN	228.496.021	0,3	122	13.172	6
26	31	ELASSI E CIA. LTDA.	SC	218.357.561	0,3	175	21.706	8
27	27	SUPERM. IRMAOS LORES LTDA.	SP	205.628.648	0,3	169	17.693	11
28	26	UN. SUPER DISTRIBUIDORA S/A	ES	205.534.693	0,3	220	19.631	19
29		SUPERM. MODELO LTDA.	MT	183.728.636	0,2	118	16.802	10
30	29	NAZARE COMERCIAL DE ALIM. E MAGAZINE LTDA.	PA	168.096.136	0,2	83	12.500	3
31	33	FORMOSA SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA.	PA	167.881.434	0,2	69	12.000	2
32	32	INFERIO DA BANHA AUTO-SERVIÇO LTDA.	RJ	164.362.080	0,2	128	9.950	12
33	43	SANTA CRUZ MP. COM. ALIM. LTDA.	GO	160.501.170	0,2	120	14.000	7
34		AM. FM. COMESTÍVEIS LTDA.	RJ	159.312.000	0,2	552	18.739	423
35	30	COM. NAZARE S/A	ES	157.258.578	0,2	206	16.910	10

2.3. A GESTÃO DE PESSOAS NO VAREJO

No dia-a-dia, é o varejista e não o fabricante que efetua o contato com o consumidor final. Grönroos (1994) denomina as interações entre os empregados da empresa e os clientes de “momentos de verdade”, pois constituem uma oportunidade impar para que a empresa fortaleça o vínculo com o seu cliente.

A importância dos recursos humanos para as organizações e os modelos de gestão de pessoas vêm sendo, cada vez mais, foco de atenção na busca por competitividade das organizações.

Segundo FRIEDMAN et al. (2000, pág. 16), pelo seu próprio nome, a noção de capital humano não considera as pessoas como um recurso perecível a ser consumido, mas como um bem valioso a ser desenvolvido.

Entre todos os recursos empresariais, sejam eles físicos, tecnológicos, financeiros ou humanos, o grande desafio se verifica na busca de novas vantagens competitivas ou na manutenção da competitividade organizacional.

HUSELID (1994), a partir de pesquisa nos EUA com uma amostra de quase 1.000 empresas de 35 indústrias, identificou indícios de que práticas sofisticadas de gestão de recursos humanos exercem impacto positivo sobre o desempenho econômico-financeiro das empresas. Estas práticas foram definidas como as melhores práticas em áreas como: seleção de pessoal, avaliação de desempenho, remuneração e compartilhamento de informação.

KOYS (2001), analisando uma rede de restaurantes regional nos EUA, também obteve resultados que sinalizaram a influência de resultados de recursos humanos, incluindo a taxa de rotatividade, sobre a lucratividade da organização.

FITZ ENZ (2001, pág. 1) comenta que, já que nos deparamos com uma economia do conhecimento, é inegável que as pessoas sejam a alavanca dos lucros, ou seja, a partir de um modelo de gestão das pessoas na organização, as empresas podem procurar alcançar as suas metas globais.

Segundo FISCHER (2002, pág. 12), entende-se por modelo de gestão a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio destes mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

2.4. ROTATIVIDADE DE MÃO-DE-OBRA

Entre os desafios da gestão de pessoas, encontra-se a retenção dos talentos e a baixa taxa de erros na contratação de pessoal. As respostas a estes dois desafios podem ser obtidas através da taxa de rotatividade de mão-de-obra da empresa. Com a rotatividade gerada pelo empregado, pode ser medido o sucesso ou fracasso na retenção dos talentos e com a rotatividade gerada pelo empregador, a qualidade dos processos de contratação e acompanhamento das pessoas na empresa.

Segundo FRIEDMAN et al. (2000, pág. 34), “um novo desafio está chamando a atenção e os esforços de gerentes de negócio pelo mundo, a meta de empregar, reter e motivar os melhores entre os melhores em todos os níveis, sem levar em conta fronteiras geográficas para atender a objetivos estratégicos em mudança”.

ZIMPEK (1992, pág. 13) afirma que “as relações entre empregado e empregador, respeitados certos quesitos de ordem legal e econômica, são livres. Cabe àquele iniciar e terminar um contrato de trabalho conforme forem atendidas ou não exigências de teor profissional e até mesmo financeiras, para a consecução de objetivos empresariais. Este último tem a liberdade de terminar o mesmo contrato de trabalho conforme sentir-se ou não identificado e satisfeito no cumprimento de seus anseios profissionais, sociais e principalmente financeiros”. A quebra desse contrato de trabalho, por qualquer uma das partes, gera aumento na taxa de rotatividade de mão-de-obra das empresas.

MITCHELL, HOLTOM & LEE (2001) argumentam que a “rotatividade é um problema porque ela impõe custos extensivos tanto para os indivíduos como para as organizações”. Para os indivíduos, a recolocação é um processo estressante, pois, envolve incerteza e ambigüidade, quando não a necessidade de mudança para outra cidade. Por outro lado, para as organizações, a rotatividade resulta em custos como os de demissão, de recrutamento e de treinamento.

Analisando o setor de saúde nos EUA, BARNEY (2002) identifica as elevadas taxas de rotatividade de enfermeiras como um fator redutor de lucros das organizações. Este autor argumenta que a “retenção de empregados deve ser uma responsabilidade de todos na organização.”

Sem dúvida, um dos grandes desafios das organizações modernas é reter seus talentos, necessitando, para tanto, de baixas taxas de rotatividade de mão-de-obra.

Segundo CHIAVENATO (1997, pág. 186), o termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, em outras palavras, o intercâmbio de pessoas que ingressam e que saem da organização. Ainda segundo o autor, a rotatividade quase sempre é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

2.4.1. O índice de rotatividade de mão-de-obra

A taxa de rotatividade de mão-de-obra das empresas demonstra o nível de substituição das pessoas nos cargos.

CHIAVENATO (1997, pág. 188) define o cálculo do índice de rotatividade de pessoal com base no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização.

LEVY e WEITZ (2000, pág. 271) definem a taxa de rotatividade como a porcentagem de empregados, no começo de um período, que não estão empregados pela empresa ao final deste mesmo período.

Já CAMARGO (1976, pág. 10) ressalta que a rotatividade de mão-de-obra somente considera o movimento do emprego destinado meramente à substituição de empregados.

De acordo com os autores e especialistas consultados, a fórmula de cálculo estabelecida para este trabalho foi definida da seguinte forma:

Rotatividade de mão-de-obra = $\frac{\text{Funcionários substituídos em um determinado período}}{\text{Quadro médio de funcionários no período}} \times 100$

Quadro médio de funcionários no período

Esta decisão foi baseada na preocupação em evitar que distorções ocorressem no índice em efeitos como:

- (1) a abertura de novas vagas devido, por exemplo, a um movimento de expansão de uma rede varejista;
- (2) o corte de posições decorrente, por exemplo, de um programa de enxugamento de custos;

Para melhor compreender o comportamento deste índice, faz-se necessário identificar quais os fenômenos internos ou externos à organização que podem vir a influenciá-lo.

A rotatividade é uma variável dependente dos fenômenos internos ou externos à organização.

Como fenômenos externos, podemos citar a situação de oferta e demanda e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.

Como fenômenos internos, estão todas as práticas de recursos humanos das empresas.

Segundo LEVY e WEITZ (2000, pág. 272), a rotatividade no varejo pode ser reduzida com a construção de uma atmosfera de comprometimento mútuo nas empresas. Para buscar este comprometimento mútuo, os autores sugerem as seguintes práticas:

- Adoção de políticas de promoção para os funcionários;
- Desenvolvimento das habilidades dos funcionários por meio de treinamento; e
- Instituição de programas para que seus empregados possam equilibrar suas carreiras e sua vida familiar.

Uma pesquisa recente, realizada pela empresa americana de recursos humanos, The Supply Group, envolvendo 2.000 ex-funcionários de grandes empresas com escritórios nos EUA, Europa e Ásia, mostrou que a causa número um de pedidos espontâneos de demissão é o relacionamento com a gerência (26%). Há outras causas que podem estar relacionadas com esta e que, igualmente, tiveram peso alto nas demissões: 10% demitem-se porque há pouco reconhecimento de suas realizações e 7% devido à baixa avaliação do seu desempenho.

SMITH (1995), descrevendo o varejo como um dos setores mais dinâmicos e em rápida mudança da economia britânica, apresenta dados de pesquisa que confirmam sua reduzida atratividade em termos de carreira e identifica as principais causas da rotatividade elevada, segundo a percepção dos empregados do setor, como sendo: baixos salários, jornada de trabalho longa e em horários prejudiciais à vida social, falta de perspectivas, falta de segurança no emprego, condições de trabalho precárias e ausência de treinamento formal.

CYMBAUM (1997, pág.15) sugere o recrutamento de pessoal mais qualificado e a melhoria no nível de remuneração como respostas às dificuldades para atrair e manter pessoal adequado, manifestadas pelas empresas pesquisadas.

ZIMPECK (1992, pág.14) aponta a política de remuneração adotada pelas empresas como instrumento provedor de meios para a obtenção de melhor produtividade, controle de custos adequados e melhor satisfação profissional, conduzindo, conseqüentemente, a menores taxas de rotatividade de mão-de-obra.

Como fenômenos internos da organização que podem aumentar a taxa de rotatividade, CHIAVENATO (1997, pág.192) cita:

- A política salarial da organização;
- A política de benefícios da organização;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- As oportunidades de crescimento profissional;
- O tipo de relacionamento humano;
- As condições físicas ambientais de trabalho;
- O moral do pessoal da organização;
- A cultura organizacional da empresa;
- A política de recrutamento e seleção;
- Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- A política disciplinar da empresa;
- Os critérios de avaliação de desempenho; e
- O grau de flexibilidade das políticas da organização.

De acordo com BOM SUCESSO (2002, pág, 15), os estudos sobre a motivação do homem em relação ao trabalho mostram que as expectativas, necessidades e interesses são de categorias diversas, e variam no tempo, em função da realidade interna e externa das pessoas. Estas variáveis motivacionais interagem entre si e configuram redes complexas, o que reforça a necessidade de um modelo que contemple diversos fatores para a retenção das pessoas nas organizações e a conseqüente redução das taxas de rotatividade.

Vários são os fenômenos identificados, porém os efeitos dos mesmos sobre a taxa de rotatividade das organizações são de difícil mensuração. Desse modo, a investigação das práticas de Recursos Humanos presentes em empresas de um mesmo setor, porém com taxas de rotatividade diferenciadas poderá contribuir para sinalizar quais são os fenômenos mais críticos.

2.5. MODELO TEÓRICO

A partir da revisão de bibliografia especializada deste estudo, foram identificadas algumas importantes práticas da gestão de pessoas que, por hipótese, podem influenciar a taxa de

rotatividade de mão-de-obra nas empresas varejistas de supermercados. Para melhor visualização, foi elaborada a

Figura 1 - Modelo Teórico: Práticas para redução da rotatividade, que ilustra as dimensões consideradas neste estudo: plano de carreira, avaliação de desempenho, supervisão e liderança, recrutamento e seleção e treinamento. A adoção destas práticas foi levantada junto à uma amostra e trabalhados estatisticamente.

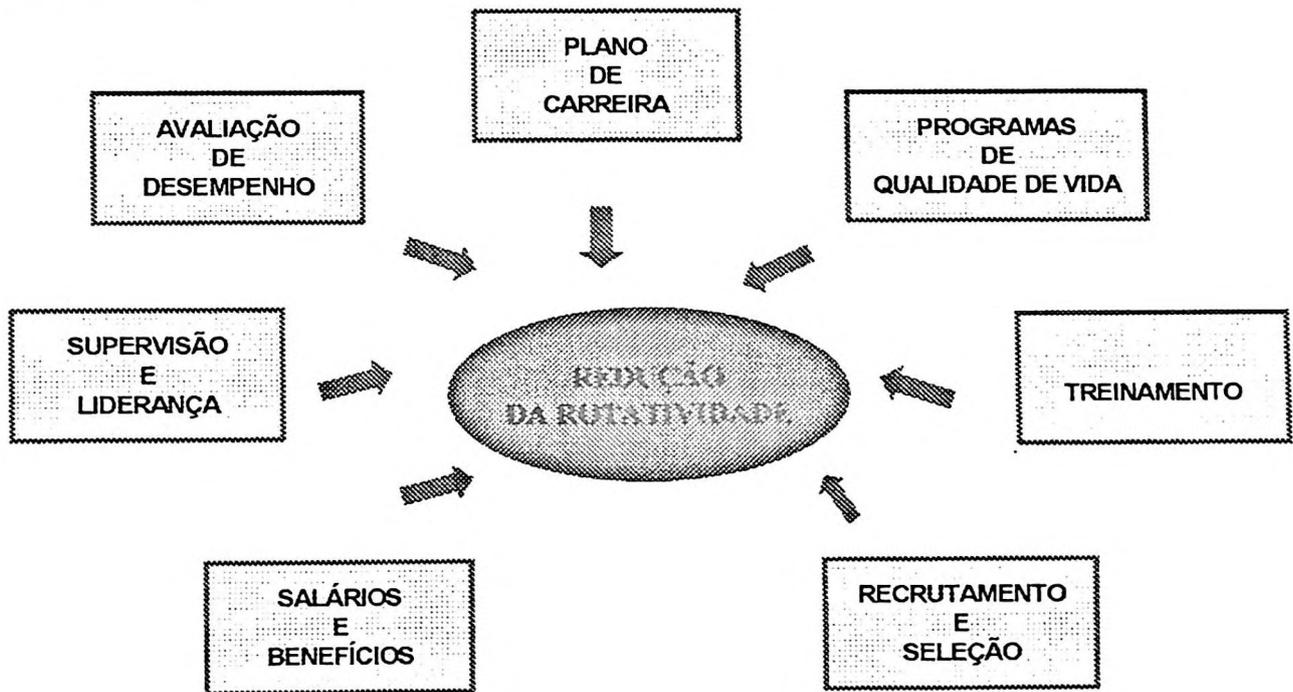


Figura 1 - Modelo Teórico: Práticas para redução da rotatividade

2.5.1. Plano de carreira

BERNARDIN e RUSSELL (1993) descrevem o desenvolvimento de carreira como a interação dinâmica entre a forma que o indivíduo planeja e implementa seus objetivos de carreira e a organização projeta e implementa seus programas de desenvolvimento de carreira.

Dessa forma, a empresa e o indivíduo devem desempenhar um papel ativo na determinação da carreira. DUTRA (2002) sugere que o indivíduo deve gerir sua carreira e, para tanto, deve se conhecer, ter consciência de seu projeto profissional e conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho. O papel da empresa é mais amplo. Ela faz uma definição estratégica das especializações mais importantes para sua vantagem competitiva e

determina a forma que irá suportar o planejamento individual. A empresa também define e modela o sistema de administração de carreira mais efetivo para ela, considerando a cultura e o ambiente da organização.

Os benefícios de um sistema de desenvolvimento de carreira são muito amplos. BERNARDIN e RUSSELL (1993) afirmam que esses benefícios recaem sobre a empresa e sobre os profissionais. Os autores citam os seguintes benefícios para os profissionais:

- Assistência para as decisões de carreira;
- Enriquecimento do trabalho e aumento da satisfação;
- Melhoria da comunicação entre os empregados e a empresa;
- Metas e expectativas mais realistas;
- Melhor *feedback* sobre a performance;
- Maior responsabilidade pela carreira.

Para as empresas, são citados os seguintes benefícios:

- Melhor uso do talento dos funcionários;
- Maior retenção dos melhores profissionais;
- Incremento da efetividade das ferramentas de gestão; e
- Clarificação das metas da organização.

Para que um sistema de administração seja efetivo e traga os benefícios citados, DUTRA (2002) relaciona uma série de características necessárias. O sistema deve ter transparência. As pessoas devem ter acesso a todas as informações que lhes digam respeito e a empresa deve ser constantemente informada das expectativas das pessoas. O sistema deve ter honestidade de intenções. A empresa e o indivíduo devem confiar na honestidade do processo. O sistema deve proporcionar sentimento de segurança. As pessoas não poderão se sentir ameaçadas, pois adotarão postura defensiva. O sistema deve possuir clareza de regras. As regras devem ser bem divulgadas e ajustadas entre as partes.

Como parâmetros para a avaliação da questão das carreiras nas empresas, ficam estabelecidas as seguintes variáveis:

- A existência ou não de um plano de carreira formal;
- A clareza e a transparência do plano de carreira com regras definidas e divulgadas; e

- O percentual de pessoas promovidas em um determinado período.

2.5.2. Avaliação de desempenho

Segundo BENTON (1998), todo profissional precisa saber se está fazendo ou não um bom trabalho. O autor define a avaliação de desempenho como um método pelo qual o desempenho profissional é medido e informado. A avaliação analisa o potencial para o desenvolvimento futuro, bem como o desempenho passado.

De acordo com BERNARDIN e RUSSELL (1993), os critérios de avaliação devem ser objetivos e claros, de forma a proporcionar um processo efetivo de avaliação.

Baseado na avaliação, segundo DUTRA (2002), a empresa deve, em conjunto com o profissional, refletir e analisar sobre as causas de um desempenho insatisfatório ou premiar o seu bom desempenho. A premiação pode ser por meio da melhoria na remuneração ou da promoção para uma nova função.

Os critérios medidos em avaliação de desempenho são:

- A realização ou não da avaliação de desempenho sistemática;
- O *feedback* como instrumento complementar à avaliação de desempenho; e
- O alinhamento dos resultados da avaliação com os planos de desenvolvimento, carreira e treinamento.

2.5.3. Salários e benefícios

Segundo FISHER, SCHOENFELDT e SHAW (1999), os empregados oferecem comportamentos específicos desejados pelas organizações para alcançar os objetivos e, como contrapartida, buscam dinheiro e benefícios. Quando essa relação não se mostra estável, pode gerar num primeiro momento a ausência de comportamentos desejáveis e, em seguida, um rompimento da relação de trabalho, tanto por parte do empregado (demissão voluntária) como por parte do empregador (demissão involuntária), gerando desta forma um aumento na taxa de rotatividade de mão-de-obra da empresa.

De acordo com DUNNE e LUSCH (1999), a remuneração no varejo pode ser dividida em três tipos:

- Salário fixo;
- Salário Fixo + Comissão;

- Comissão

Na busca desta estabilidade, na relação empresa-empregado, as políticas de salários e benefícios têm papel fundamental.

Como parâmetros de medição de uma política de salários e benefícios ficam estabelecidos:

- O valor pago a cada funcionário a título de salário fixo;
- O percentual de salário variável em relação ao total da remuneração; e
- O percentual gasto com benefícios em relação ao salário total do empregado.

2.5.4. Supervisão e liderança

Segundo PARENTE (2000, pág. 363), a função de supervisão no varejo deve, não apenas integrar o novo funcionário em sua nova atividade, mas também dirigir, coordenar e motivar os demais empregados da equipe a atingirem os objetivos da empresa e a trabalharem mais satisfeitos, em ambiente de cooperação e com alta produtividade.

Ficam estabelecidas as seguintes métricas para supervisão e liderança:

- Número de subordinados por líder;
- Existência ou não de um programa de desenvolvimento de líderes e gerentes;
- Nível de relacionamento entre líder e subordinado;
- Qualidade da comunicação interna (entre líderes e subordinados); e

2.5.5. Recrutamento e seleção

Segundo ROBBINS (1999, pág. 348), o objetivo da seleção eficaz é combinar características individuais com os requisitos do cargo. Ainda de acordo com o autor, quando a gerência falha em conseguir uma combinação apropriada, tanto o desempenho quanto a satisfação do empregado caem.

Nesta mesma linha, COSTINO (2002) argumenta que os custos de rotatividade deveriam ser suficientes para justificar o treinamento dos gestores nos “certos” de contratação:

- Emprego certo: Definição clara dos requisitos do cargo, em termos de experiência, habilidades e competências;
- Remuneração certa;
- Pessoa certa: Uso de ferramentas apropriadas no processo de seleção;

- Comunicação certa: Informação correta aos novos contratados sobre o que esperar da nova organização;
- Educação e treinamento contínuo certo.

Já PARENTE (2000, pág. 363) afirma que o processo de seleção consiste em escolher aqueles candidatos cujas qualificações melhor atendam aos requisitos dos cargos.

Como variáveis do recrutamento e seleção, tem-se:

- Existência ou não de um perfil bem definido para cada cargo da empresa;
- Utilização da entrevista de desligamento; e
- Utilização de várias técnicas de seleção.

ARAÓZ (1999, pág. 51) diz que estudos recentes indicam que entre 30% e 50% das contratações acabam em demissões ou desistência do próprio candidato, fato este que reforça a importância de uma boa contratação para a redução da rotatividade nas empresas.

2.5.7. Treinamento

Considerando que “a mudança de emprego é uma experiência potencialmente estressante”, LASHLEY & BEST (2002) argumentam que um dos fatores importantes para a redução da rotatividade é o treinamento inicial oferecido ao novo contratado. Os autores recomendam que este treinamento seja bem planejado e estruturado, sugerindo que o mesmo deva ser iniciado antes do primeiro dia no emprego e que deva ser estendido por, pelo menos, dois ou três meses.

Segundo DUNNE e LUSCH (1999, pág. 542), o treinamento no varejo não é apenas uma ação isolada, atualmente se busca no treinamento um processo contínuo de educação que possa desenvolver conhecimentos e habilidades.

Na definição de CHIAVENATO (1997), treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

PARENTE (2000, pág. 364) afirma que a programação contínua de treinamento e desenvolvimento é pré-requisito para a empresa conseguir melhor retorno sobre o investimento em recursos humanos.

Fica estabelecido como critério de avaliação das políticas de treinamento das empresas as horas investidas em treinamentos, a medição dos resultados obtidos e o alinhamento dos programas de treinamento às avaliações de desempenho e às estratégias da empresa.

2.5.8. Programas de qualidade de vida

Segundo LIMONGI (2001), a evolução da gestão empresarial apresenta o desafio da gestão, buscando formas integradas e modernas de atingir resultados na organização; e o desafio de gestão com qualidade de vida no trabalho é entender diferentes paradigmas das organizações e, a partir daí, buscar resultados como o bem-estar no trabalho.

Como critério avaliado na questão qualidade de vida, fica definida apenas a existência de uma preocupação com o tema e a realização de algum programa que atenda a essa preocupação.

Nas empresas, estas práticas tendem a atuar em conjunto para reduzir a taxa de rotatividade. GORDON & LOWE (2002) citam estudo da KEI onde foram identificados como os três principais fatores de retenção: a qualidade da relação empregado-supervisor, a manutenção da empregabilidade do indivíduo e a participação nos resultados financeiros que o empregado contribuiu para gerar.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Existem dentro do campo das ciências, alguns tipos de abordagens que podem ser utilizadas, em função do tipo de trabalho científico que se pretende desenvolver.

A abordagem é o foco, a forma como o problema será estudado. Existem várias denominações para os tipos de abordagens. Para MARTINS (1994, pág. 26 e 27), as mais conhecidas são as abordagens empirista, positivista, sistêmica, funcionalista, fenomenológico-hermenêutica e crítico-dialética.

Apesar das dificuldades em se formular adequadamente um projeto de pesquisa que tenha forte vinculação com a teoria, as relações entre a teoria e a pesquisa não acontecem apenas em uma direção, de acordo com SELLITZ (1974). A teoria estimula a pesquisa e aumenta o sentido de seus resultados; a pesquisa empírica, de outro lado, serve para verificar as teorias existentes e apresentar uma base para a criação de novas teorias.

Na definição do método de pesquisa a ser adotado, é importante se ter uma visão das metodologias subjacentes ao estudo a ser realizado. Naturalmente, cada estudo tem seu objetivo específico. No entanto, pode-se pensar os objetivos de uma pesquisa em termos de quatro grandes agrupamentos, segundo SELLITZ (1974):

- Familiarizar-se, freqüentemente, com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste a fim de formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;
- Apresentar precisamente as características de uma situação, de um grupo ou de indivíduo específico (com ou sem as hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);
- Verificar a freqüência em que algo ocorre ou através de que está ligado a alguma coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica); e
- Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

3.1. PROCEDIMENTOS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram realizadas entrevistas, levantando junto a 22 empresas do varejo de supermercados, os índices para o cálculo da rotatividade (entradas, saídas e quadro médio no ano). Depois de identificados tais índices, foram levantadas as práticas que o modelo teórico propõe como

prováveis fatores de redução da rotatividade. Algumas entrevistas foram realizadas pessoalmente, outras via telefone e via e-mail.

Os questionários foram aplicados junto aos proprietários, aos diretores e gerentes de recursos humanos ou aos responsáveis por esta área nas empresas e o levantamento foi realizado com dados referentes ao ano de 2002.

A análise dos dados foi efetuada a partir da análise de frequência e de medidas de posição e foi organizada da seguinte forma:

- Análise das principais práticas de recursos humanos da amostra selecionada e da taxa média de rotatividade do grupo com médias, medianas, desvios, etc.
- Separação da amostra em dois grupos, a partir resposta – é ou não a rotatividade um fator de preocupação-, criando assim, um grupo com as empresas que não se preocupam tanto com a questão e outro com as empresas que tem neste tema um fator preocupante.
- Comparação dos fatores do primeiro grupo com os fatores do segundo, identificando algumas diferenças na gestão de pessoas, entre as empresas de maior preocupação com rotatividade com as de menor preocupação;
- Separação das empresas em três grupos a partir dos tercis da taxa de rotatividade
- Comparação das práticas de recursos humanos das sete empresas de menores taxas de rotatividade com as sete empresas de maiores taxas de rotatividade.
- Separação das empresas em três grupos a partir dos tercis do número de funcionários
- Comparação das práticas de recursos humanos e das taxa de rotatividade das sete empresas de menor número de funcionários com as sete empresas de maior número de funcionários.

Os dados estão apresentados de forma descritiva e, ao mesmo tempo, através de gráficos e tabelas que possibilitem melhor visualização dos resultados.

3.2. AMOSTRA DA PESQUISA

Segundo GIL (1989), as pesquisas com levantamentos por amostragem são caracterizadas pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento ou preferência se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas (a amostra) sobre o problema em estudo para, em seguida, mediante análise qualitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

GIL (1989) aponta as seguintes principais vantagens dos levantamentos por amostragem:

- Conhecimento direto da realidade – na medida em que as próprias pessoas dão informações sobre o seu comportamento e preferências, a investigação torna-se mais livre das interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores;
- Economia e rapidez – por se poder levantar, tabular e disponibilizar os dados com bastante objetividade, principalmente em se tratando de questionário; e
- Quantificação – permite a análise estatística através de diversos agrupamentos, o que possibilita a realização de várias correlações, com o conhecimento das margens estatísticas de erros amostrais.

Por outro lado, GIL (1989) reconhece algumas limitações neste método. A primeira seria a subjetividade embutida, já que as pessoas estarão falando de si mesmas, o que pode gerar distorções subjetivas. A segunda seria a pequena possibilidade que esse tipo de levantamento permite para grandes aprofundamentos teóricos a respeito do tema em estudo. E a terceira seria a limitada possibilidade de captação das tendências ou mudanças em relação ao tema, visto que o levantamento capta um determinado instante, correspondente ao momento da pesquisa.

Por essas razões, o processo de levantamento de dados por meio de questionários deve ser complementado com adequada fundamentação teórica a respeito do que se quer pesquisar.

Na maioria dos projetos de pesquisa, costuma-se utilizar amostras ao invés de população total, pois seria muito caro e demorado pesquisar a população inteira. Os planos e métodos de amostragem foram desenvolvidos para permitir o conhecimento, com certa confiança, das características do universo sem ter de pesquisar toda a população, segundo PARENTE (2000).

Podem ser definidas amostras probabilísticas - aquelas onde estaria garantida a participação relativa de cada grupo selecionado na constituição da população - ou amostras não probabilísticas - onde são considerados apenas os casos que atendem os requisitos necessários, até que a amostra tenha um determinado tamanho.

Na amostra probabilística, segundo PARENTE (2000, pág. 155), cada elemento do universo tem uma probabilidade conhecida de ser escolhido, o que permite que seja calculada a margem de erro da amostra. Nesse método, adotam-se os procedimentos que eliminam a subjetividade na seleção do respondente. Nos métodos não probabilísticos, não se sabe se as amostras são representativas, pois não se consegue estimar a margem de erro dos resultados. São métodos fáceis de serem aplicados e adequados a pesquisas de caráter exploratório. Neste procedimento, o

pesquisador escolhe as pessoas a serem pesquisadas por meio de critérios subjetivos, com base em sua conveniência.

Figura 2 Quadro - Tipos de amostragem probabilística e não probabilística.

AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA	AMOSTRAGEM NÃO PROBABILÍSTICA
1. SIMPLES – amostra definida a partir da população total, tendo cada indivíduo igual probabilidade de ser selecionado.	1. CONVENIENCIA – cada indivíduo ou item da amostra é selecionado pela conveniência do pesquisador.
2. ESTRATIFICADA – a população é, primeiramente, subdividida em grupos com base em algum critério significativo e conhecido. Então, uma amostragem randômica simples é definida para cada subgrupo.	2. JULGAMENTO – cada indivíduo ou item da amostra é selecionado pelo pesquisador com base na idéia do que é uma amostra representativa.
3. POR AREA – áreas geográficas são aleatoriamente selecionadas. Então, um método probabilístico é utilizado para selecionar um número de indivíduos ou itens para cada área selecionada.	3. QUOTA – o pesquisador divide a população total em vários segmentos com base em fatores que ele crê importantes. Então, o pesquisador, arbitrariamente, seleciona um número (quota) para cada segmento.
4. SISTEMÁTICA – o primeiro indivíduo ou item de uma amostra é selecionado aleatoriamente. Os itens subseqüentes são selecionados a cada intervalo (por exemplo, a cada cinco itens).	

Fonte: Adaptado de MALHOTRA, N.K., 3ª Ed. "Marketing Research: an applied orientation. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1999. pág. 334-345. In PARENTE (op.cit), 2000.

Foram chamadas para participar da pesquisa, as 100 maiores empresas do setor de supermercados no Brasil, com a utilização do critério das 100 maiores do *ranking* anual indicadas pela Associação Brasileira de Supermercados, mais algumas empresas que apesar de não participar do *ranking* da ABRAS, apresentam indicadores semelhantes às 100 maiores. A partir do envio do questionário, foi estipulado um prazo máximo de resposta e, a partir daí, o estudo foi realizado com os dados das empresas que responderam, que foram em número de 24.

Dos 24 questionários recebidos, dois foram descartados por não apresentarem algumas das informações essenciais ao estudo como a taxa de rotatividade de mão-de-obra no preenchimento.

A Tabela 4 – Questionários Respondidos apresenta as empresas participantes do estudo e o cargo do responsável pelo preenchimento do questionário.

Tabela 4 – Questionários Respondidos

<i>Nº</i>	<i>Empresa</i>	<i>Cargo do Respondente</i>
1	Pão de Açúcar	Gerente RH
2	Economax	Proprietário
3	Superpão	Proprietário
4	Supermercados Satmo Ltda	Gerente RH
5	D'Ávó	Diretor RH
6	Superfranco	Proprietário
7	Angeloni & Cia. Ltda	Diretor RH
8	Comercial Zonta	Proprietário
9	Coop	Vice - Presidente
10	Supermercados Barros	Proprietário
11	Supermercados São Roque	Gerente RH
12	Carrefour	Diretor RH
13	Hiper Mercantil	Presidente
14	Irmãos Lopes	Gerente RH
15	Fadaleal Supermercados -Casa Fiesta	Proprietário
16	Supemercados Santa Luzia	Gerente ADM/FIN
17	Coop. Cerquilho	Gerente RH
18	Supermercado Continental	Sócio Diretor
19	São Franciso	Gerente RH
20	Supermercado Guanabara	Diretor
21	Supermercado Nordesteão Ltda	Diretor Superintendente
22	Bem Barato	Proprietário
23	Supermercado Boavista	Gerente Comercial
24	Grupo Peralta	Proprietário

As empresas da amostra empregam juntas 115.311 funcionários e operam 823 lojas num total de 2.232.297 m² e 17.229 *check-outs*.

A Tabela 5 – Representatividade da Amostra descreve a representatividade da amostra se comparada aos números do setor.

Tabela 5 – Representatividade da Amostra

	<i>Total do Setor em 2002</i>	<i>Amostra</i>	<i>Participação</i>
Funcionários	718.600	115.311	16,05 %
Lojas	68.907	823	1,19 %
Metros quadrados	15.900.000	2.232.000	14,04%
<i>Check-outs</i>	157.400	17.229	10,95%

Como a amostra é não-probabilística, não tendo, portanto, este trabalho a pretensão de considerar os resultados obtidos como representativos para todo o varejo supermercadista brasileiro. A intenção foi a realização de um estudo exploratório a respeito da taxa de rotatividade de mão-de-obra e das práticas de recursos humanos em empresas deste setor que atuam no país.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa foram analisados com vistas a atender aos objetivos do estudo de:

- Sinalizar a situação atual das taxas de rotatividade de mão-de-obra para uma amostra do varejo brasileiro de supermercados;
- Indicar algumas práticas de recursos humanos para uma amostra de empresas do varejo brasileiro de supermercados;
- Identificar, a partir da literatura, os principais fatores associados à redução da rotatividade.
- Buscar a opinião dos gestores desta amostra de empresas de supermercados com relação às práticas de recursos humanos e a redução da rotatividade
- Levantar indícios sobre uma provável relação entre algumas práticas de recursos humanos e a redução da taxa de rotatividade desta amostra de empresas
- Comparar as taxas de rotatividade de mão-de-obra e práticas de recursos humanos em empresas pequenas e grandes do setor de supermercados.

Desse modo, os resultados da pesquisa foram agrupados em três partes.

Na primeira parte, são apresentados os resultados da pesquisa mapeando a realidade das práticas de recursos humanos da amostra de supermercados considerada e o comportamento das taxas de rotatividade de mão-de-obra.

Na segunda parte da análise dos dados, foram apresentados os resultados da pesquisa de opinião junto aos gestores das empresas da amostra. Os dados levantados foram analisados a partir de medidas de frequência das respostas dadas pelos entrevistados.

Na terceira e última parte, são apresentadas análises realizadas com a finalidade de identificação de indícios da influência da adoção de práticas selecionadas de recursos humanos sobre a taxa de rotatividade. Para tanto, a amostra de empresas foi dividida em grupos. Primeiramente, de acordo com a preocupação demonstrada com a taxa de rotatividade, em seguida, na divisão da amostra em tercios a partir da taxa de rotatividade apresentada por cada empresa e por fim em tercios do número de funcionários, criando um grupo com as sete menores empresas, e outro com as sete maiores.

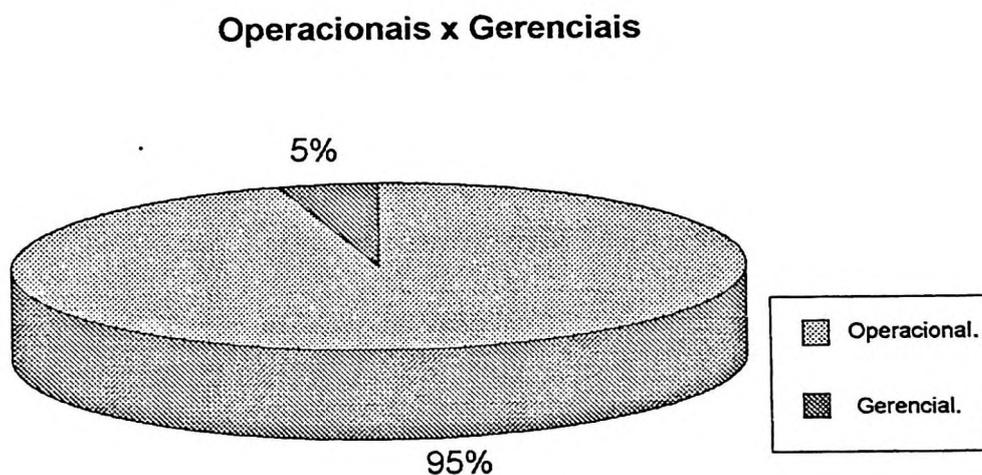
4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Em uma primeira análise, os dados foram compilados para uma compreensão da realidade das práticas de recursos humanos em uma amostra de empresas do varejo de supermercados no Brasil e também para se estabelecer os parâmetros das taxas de rotatividade de mão-de-obra para a mesma.

4.1.1. Características do quadro de funcionários das empresas da amostra

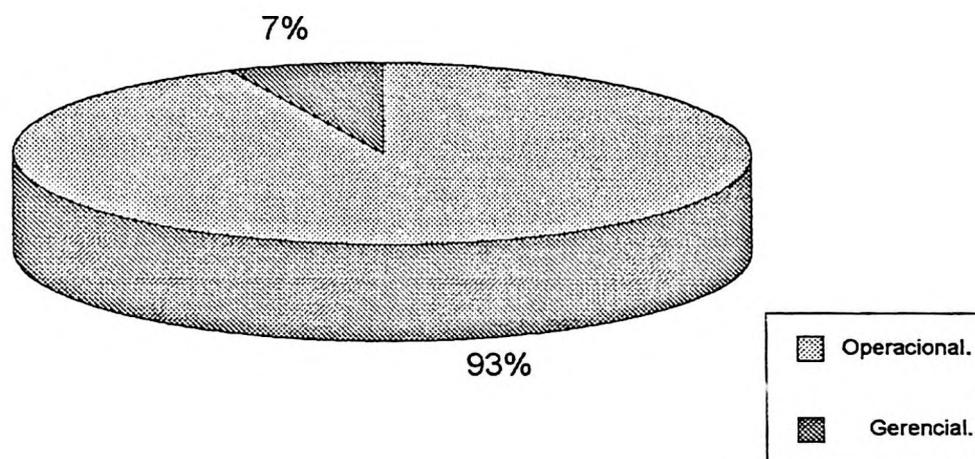
De acordo com a amostra, **95,43 %** dos funcionários estão alocados em um nível operacional enquanto o restante, **4,57%** em nível gerencial.

Gráfico 6 – Distribuição do quadro de funcionários nas empresas do setor



Nas empresas consideradas, **93,12%** dos funcionários estão alocados nas lojas e o restante, **6,88%** na retaguarda.

Gráfico 7 – Distribuição dos funcionários da amostra por tipo de atividade



Com estes primeiros dados, nota-se que todas as informações referentes aos funcionários apresentadas no estudo estarão quase na totalidade focando funcionários de nível operacional e que trabalham nas lojas.

Em média, há 140 funcionários por loja, cerca de 20 funcionários por m² e aproximadamente sete funcionários por *check-out*.

4.1.2. A Rotatividade na amostra de empresas do varejo de supermercados

Das 22 empresas da amostra, 15 gostariam que a rotatividade fosse menor, e as outras sete disseram não ser este um tema que as preocupe, sendo a taxa da rotatividade de mão-de-obra estável.

Tabela 6 – Percepção dos entrevistados sobre a taxa de rotatividade de mão-de-obra em suas empresas

<i>Resposta</i>	<i>Empresas</i>	<i>%</i>
Gostaria que fosse menor	15	68,2
Gostaria que fosse maior	00	00,0
Não é um tema que nos preocupe, a taxa é estável.	07	31,8
Total	22	100,0

Tabela 7 - Número de empregados substituídos das empresas em 2002

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Todos os Empregados	01	3.558	423	35	1.062,22
% Rotatividade Total	8,70	74,04	31,12	29,04	19,46
Empregados operacionais	01	3.474	408	35	1.025,03
Empregados de nível gerencial	01	140	29	02	49,11

A tabela acima mostra umas das informações mais importantes do trabalho. Na média, **31,12%** dos funcionários das empresas da amostra foram trocados em um ano. Ou seja, a cada ano quase um terço das pessoas é trocado pelas empresas. É como se em três anos todo o quadro fosse renovado. É importante o fato da média estar bem próxima da mediana. Quando a mesma média é calculada ponderando o número de funcionários, a taxa média fica em **40,24%**. Para este estudo será levada em consideração, para fins de comparação, a média simples. No entanto, quando a média simples da taxa de substituição de funcionários é analisada por tipo de rotatividade ela se mostra da seguinte forma: **76%** da substituição de mão-de-obra é involuntária, ou seja, o funcionário é demitido pela empresa. Apenas **24%** das substituições são voluntárias, ocorridas pelo pedido de demissão de um colaborador ao seu empregador.

Quando comparadas as médias do nível operacional com o nível gerencial, tem-se também uma grande variação. Enquanto **31,44%** dos funcionários operacionais são substituídos todos os anos nas empresas pesquisadas, apenas **14,97%** dos gerenciais são trocados.

Com os resultados acima, o foco do problema da rotatividade de mão-de-obra parece estar nos funcionários operacionais e gerada involuntariamente.

A seguir serão apresentados os resultados referentes a cinco das práticas de recursos humanos apontadas no modelo teórico proposto (conforme Figura 1 - Modelo Teórico: Práticas para redução da rotatividade), listadas a seguir:

- Recrutamento e Seleção
- Treinamento
- Plano de Carreira
- Avaliação do Desempenho

- Salários e Benefícios

As práticas ligadas aos fatores Supervisão e Liderança e Programas de Qualidade de Vida, foram levantadas apenas na pesquisa de opinião junto aos gestores.

4.1.3. Recrutamento e Seleção

Tabela 8 - Existência de um perfil/descrição definido para cada cargo da empresa

<i>Resposta</i>	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Sim	012	54,5
Não	002	09,1
Em alguns casos	008	36,4
Total	022	100,0

Sobre a existência de um perfil definido para os cargos, 12 das empresas da amostra informaram ter o perfil definido de todos os cargos da empresa, 2 disseram não tem nenhum perfil definido e 8 em alguns casos, conforme apresentado na Tabela 8 - Existência de um perfil/descrição definido para cada cargo da empresa.

Nota-se que dez empresas não tem um perfil claramente definido dos cargos o que as prejudicaria muito no momento da contratação, não tendo, portanto condições de contratar os melhores profissionais, já que elas se encontram em uma fase onde sequer sabem o que é um bom profissional. Nestes casos, a probabilidade das contratações saírem erradas é muito maior, elevando assim a taxa de rotatividade de mão-de-obra, já que o fator recrutamento e seleção é uma das práticas propostas pelo modelo teórico para redução da substituição de mão-de-obra.

Tabela 9 - Principais técnicas utilizadas de seleção de empregados operacionais

<i>Respostas</i>	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Técnica 1- Análise de currículo	020	90,9
Técnica 2- Entrevista	022	100,0
Técnica 3- Dinâmica de Grupo	009	40,9
Técnica 4- Aplicação de Testes psicológicos	009	40,9
Técnica 5 - Provas de conhecimento e/ou capacidade	014	63,6
Técnica 6- Aplicação de Ferramentas para análise de Perfil	001	04,5

Todas as empresas realizam entrevistas com seus funcionários de nível operacional. Praticamente todas utilizam a análise de currículo (90,9%), talvez por serem estas técnicas simples, baratas e que ao mesmo tempo já permitem a exclusão de alguns candidatos. A terceira técnica mais utilizada para seleção de operacionais é a aplicação de provas de conhecimentos e habilidades (63,6%), seguida pelas dinâmicas de grupo e os testes psicológicos (40,9%) e finalmente a técnica menos utilizada pelas empresas da amostra foi a aplicação de ferramentas de análise de perfil (4,5%), talvez pelo seu elevado custo e a não justificativa do custo/benefício de sua aplicação em funcionários de nível operacional.

Tabela 10 – Principais técnicas utilizadas para a seleção de empregados de nível gerencial

<i>Técnicas</i>	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Técnica 1- Análise de currículo	019	86,4
Técnica 2- Entrevista	020	90,9
Técnica 3- Dinâmica de Grupo	008	36,4
Técnica 4- Aplicação de Testes psicológicos	011	50,0
Técnica 5 - Provas de conhecimento e/ou capacidade	011	50,0
Técnica 6- Aplicação de Ferramentas para análise de Perfil	004	18,2

Já para o nível gerencial, a entrevista apesar de continuar sendo a técnica mais utilizada, não é uma maneira com que todas as empresas selecionam seus funcionários. 90,9% disseram que a utilizam como forma de seleção. A Análise de currículo continuou em segundo lugar com 86,4% e as novidades apareceram no aumento da taxa de utilização dos testes psicológicos (50%) se compararmos a utilização da mesma técnica no nível operacional (40,9%). As ferramentas para análise do perfil, também são mais utilizadas no nível gerencial (18.2%) do que no nível operacional (4,5%). A maior utilização destas últimas duas técnicas talvez seja em função de que no nível gerencial maiores investimentos são realizados com o objetivo de evitar o erro na contratação que além de mais caro, pode ter reflexos estratégicos na empresa.

Tabela 11 - Existência de um programa de recrutamento interno na empresa

<i>Nível de Recrutamento Interno</i>	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Para todos os empregados (incluindo empregados de nível gerencial e empregados operacionais)	012	54,5
Para os empregados de nível gerencial	001	04,5
Para os empregados operacionais	005	22,7
Não existe um programa de recrutamento interno	004	18,2
Total	022	100,0

Em 54,5% das empresas da amostra, existe um programa de recrutamento interno tanto para os funcionários operacionais quanto para os gerenciais. Isso mostra a criação de perspectivas de crescimento para estes colaboradores.

Em 4,5% das empresas, o recrutamento interno somente ocorre no nível gerencial e em 22,7% apenas no nível operacional. E finalmente, em 18,2% das empresas não existe um programa de recrutamento interno, limitando assim a oportunidade de carreira de seus colaboradores e de acordo com o modelo teórico desenvolvido neste trabalho contribuindo para o aumento da taxa de rotatividade de mão-de-obra. Para as quatro empresas que disseram ainda não ter um programa de recrutamento interno, fica um caminho possível para uma melhor retenção de seus colaboradores, através do crescimento dentro da própria empresa.

A realização sistemática de entrevistas de desligamento pode ser uma valiosa fonte de diagnóstico para as empresas no sentido de identificar os motivos da saída de seus colaboradores. No entanto, apenas 50% das empresas disseram realizar estas entrevistas. Ou seja, metade da amostra não tem a informação gerada por este importante instrumento de diagnóstico a respeito do problema da rotatividade de mão-de-obra.

4.1.4. Treinamento

De acordo com o modelo teórico proposto, uma outra prática que se realizada com consistência levaria a empresa a uma menor taxa de rotatividade é o treinamento.

Nas 22 empresas da amostra, o investimento médio por funcionário é **26,96 horas/ano** de treinamento. Este número é bem maior para os funcionários de nível gerencial com **40,85 horas/ano** por funcionário se comparado ao número de horas de treinamento para o nível operacional, que ficou em **13,67 horas/ano** por funcionários.

Nota-se, no entanto uma variação muito grande entre os números fornecidos pelas empresas, fator este reforçado pelo desvio padrão 25,68 e pelos valores mínimos e máximos obtidos.

Tabela 12 - Horas de treinamento realizadas no último exercício (2002)

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Para todos os Empregados	224	793.993	88.493	12.395	189.466,40
Horas Funcionário Ano	0,35	108,61	26,96	24,64	25,68
Para os Empregados Operacionais	109	518.480	68.377	11.015	135.506,63
Para os Empregados em Nível Gerencial	26	112.500	10.760	945	26.719,93

4.1.5. Salários e Benefícios

Para identificar as práticas ligadas a remuneração nas empresas da amostra, foi levantado o salário médio dos níveis operacional e gerencial, o eventual pagamento de uma remuneração variável e o percentual que representam os benefícios no total da remuneração.

Tabela 13 - Salário médio mensal fixo dos empregados operacionais em R\$

<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
290,00	718,38	456,66	446,82	115,55

Nas empresas pesquisadas, foi encontrado um salário médio mensal para o nível operacional de **R\$ 456,66**. O destaque desta questão está para os valores encontrados no mínimo e no máximo. Dentro da amostra, existem empresas que pagam um salário médio aos seus funcionários de nível operacional de **R\$ 290,00** e empresas que pagam **R\$ 718,38**, sem dúvida uma variação relevante para empresas do mesmo setor e para funcionários do mesmo nível.

Tabela 14 Percentual médio mensal da remuneração variável no salário total dos empregados operacionais em %

<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
2,0	20,0	12,95	14,85	7,41

Nota-se um percentual de 12,95% de salário variável na remuneração total dos empregados de nível operacional.

Tabela 15 - Salário médio mensal fixo dos empregados de nível gerencial e de liderança em R\$

<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
500,00	6.073,00	2.304,51	2.150,00	1.377,00

Com a média mensal de R\$ 2.304,51, os funcionários de nível gerencial ganham na média cinco vezes mais que seus colegas de nível operacional.

As diferenças entre empresas da amostra também se mostram muito relevantes neste caso. Enquanto uma das empresas paga em média R\$ 500,00 para os seus gerentes, existe no outro extremo uma empresa pagando R\$ 6.073,00.

Tabela 16 – Percentual médio mensal da remuneração variável no salário de nível gerencial em %

<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
1,0	40,0	16,5	15,6	12,35

Apesar da participação da remuneração variável ser maior que no nível operacional, os gerentes das empresas da amostra, tem pouco do que ganham vinculado aos resultados das empresas. Do total, 16,5% da remuneração é variável.

Tabela 17 - Pagamento de Benefícios, em relação ao salário médio total dos empregados %

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Empregados operacionais	3,57	100,0	27,14	19,0	27,97
Empregados de nível gerencial	2,0	129,0	22,8	10,0	30,85

Quanto ao pagamento de benefícios, os funcionários de nível operacional ganham um percentual da remuneração ligeiramente superior aos de nível gerencial.

4.1.6. Avaliação de Desempenho

Tabela 18 - Realização de avaliação de desempenho

<i>Resposta</i>	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Todos os empregados (incluindo empregados de nível gerencial e empregados operacionais)	08	36,4
Empregados de nível gerencial	05	22,7
Empregados operacionais	01	04,5
Não é feita avaliação de empregados	08	36,4
Total	22	100,0

Tabela 19 - Existência de Feedback para os avaliados

<i>Resposta</i>	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Sim	009	64,3
Não	000	00,0
Em alguns casos	005	35,7
Total	014	100,0

A realização da avaliação de desempenho, de acordo com o modelo teórico também pode ser um fator de redução da rotatividade já que identifica necessidades de treinamento dos avaliados, mostra potenciais a promoção, identificando casos de funcionários já em condições de serem promovidos e que acabam sendo não reconhecidos pela empresa.

Das empresas entrevistadas, apenas 36,4% realiza a avaliação de todos os seus funcionários. 22,7% realiza somente nos de nível gerencial e 4,5% nos de nível operacional.

Daquelas que realizam a avaliação, apenas 64,3% passam um *feedback* para os avaliados.

4.1.7. Plano de Carreira

Tabela 20 - Existência de um plano de carreira formal na empresa

<i>Resposta</i>	<i>Freq</i>	<i>%</i>
Todos os empregados (incluindo empregados de nível gerencial e empregados operacionais)	03	13,6
Empregados de nível gerencial	01	04,5
Empregados operacionais	01	04,5
Não existe plano de carreira	17	77,3
Total	22	100,0

Tabela 21 - Percentual do quadro que foi promovido no último exercício %

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Empregados operacionais	3,0	40,0	11,66	7,7	9,64
Empregados de nível gerencial	0,2	20,0	7,84	5,66	7,37

Apenas 13,6% das empresas da amostra tem um plano de carreira formal para todos os funcionários. Por ser este um dos fatores do modelo teórico, tem-se aqui mais uma oportunidade de trabalho para os gestores, já que desenvolvendo mais esta questão, por hipótese eles poderiam estar trabalhando no sentido de uma taxa de rotatividade menor.

Na análise de funcionários promovidos no último exercício, apenas 11,6% no nível operacional e 7,84% no gerencial, o problema se repete. O fato de muito pouca gente estar tendo oportunidades, pode ser um dos fatos geradores de uma taxa de rotatividade maior do que a desejada.

4.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA COM OS GESTORES

Além do levantamento das práticas de recursos humanos no setor supermercadista brasileiro, a pesquisa buscou levantar a opinião dos gestores das empresas entrevistadas, a respeito do tema rotatividade de mão-de-obra e as práticas de recursos humanos.

As questões foram colocadas e os entrevistados, a partir de uma escala de Likert com quatro pontos: concorda totalmente, concorda parcialmente, não concorda nem discorda e discorda, responderam às colocações abaixo.

Tabela 22 - Concordância dos gestores respondentes da pesquisa com as seguintes frases, considerando o caso da sua empresa:

Frases	<i>Concorda totalmente</i>		<i>Concorda Parcialmente</i>		<i>Não concorda Nem discorda</i>		<i>Discorda</i>	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
1. As fontes de recrutamento atuais permitem localizar os profissionais adequados para os cargos.	09	40,9	11	50,0	01	04,5	01	04,5
2. As técnicas de seleção atuais permitem identificar os profissionais adequados para os cargos.	12	54,5	08	36,4	02	09,1	00	00,0
3. O sistema de gestão e liderança das pessoas permite o crescimento e o desenvolvimento dos profissionais.	11	50,0	08	36,4	02	09,1	01	04,5
4. Os salários baixos são uma causa importante da rotatividade.	03	13,6	09	40,9	03	13,6	07	31,8
5. O programa de benefícios estimula a retenção dos empregados na empresa.	04	18,2	11	50,0	03	13,6	04	18,2
6. O sistema de avaliação de desempenho atual permite identificar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais	03	14,3	12	57,1	05	23,8	04	04,8
7. As avaliações de desempenho geram ações de desenvolvimento e ou treinamentos.	07	33,3	07	33,3	05	23,8	02	09,5
8. Os treinamentos são definidos segundo as estratégias da empresa.	11	50,0	08	36,4	02	09,1	01	04,5
9. Os resultados dos treinamentos são medidos por indicadores.	01	04,5	09	40,9	08	36,4	04	18,2
10. Existe um plano de carreira	00	00,0	06	28,6	05	23,8	10	47,6

que todos conhecem a estrutura e as regras.								
11. A empresa tem se preocupado com a qualidade de vida de seus colaboradores e vem desenvolvendo atividades focadas nesta preocupação	04	18,2	09	40,9	03	13,6	06	27,3
12. A relação entre chefes e subordinados é muito boa.	05	22,7	13	59,1	02	09,1	02	09,1
13. A comunicação interna na empresa é eficaz.	04	18,2	11	50,0	05	22,7	02	09,1

Frase 1: A concordância com a primeira frase é de mais de 90% , concluindo, portanto que para os gestores entrevistados, as fontes de recrutamento que os mesmos estão utilizando, de alguma maneira estão trazendo os profissionais que eles precisam. Com isto fica praticamente afastada a hipótese de que os gestores não conseguem encontrar os profissionais que desejam

Frase 2: Pela segunda frase, nota-se também que os gestores estão satisfeitos com as ferramentas de seleção que utilizam. De acordo com a taxa de concordância que ficou também em mais de 90%, as ferramentas atuais permitem observar nos candidatos trazidos pelo recrutamento, as características buscadas. No entanto, quando se analisa os dados das práticas de recursos humanos de cada empresa , nota-se que apenas 50% tem o perfil dos profissionais definidos, ou seja 90% acham que as fontes de recrutamento funcionam e as técnicas de seleção também, mesmo sem ter um perfil do que exatamente eles estão buscando.

Frase 3: 86,4% dos gestores concordam que de alguma forma o sistema de gestão e a liderança colaboram para o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários.

Frase 4: Na frase 4 , nota-se pela primeira vez uma falta de consenso entre os entrevistados. 54,5% acreditam serem os salários baixos uma das causas do aumento da rotatividade de mão-de-obra, mas 45,5% disseram não acreditar que salários baixos estejam relacionados a rotatividade.

Frase 5: 68,2% dos entrevistados concordaram que um programa de benefícios pode estimular a retenção dos funcionários e conseqüentemente diminuir a taxa de rotatividade. No entanto, 18,2% disseram não concordar que este ponto é relevante na retenção.

Com o resultado da pesquisa de opinião das frases 4 e 5 nota-se que não é um consenso que práticas de remuneração levam a uma maior retenção de funcionários.

Frase 6: A realização de avaliações do desempenho parece ser um ponto de mais consenso entre os entrevistados. 71,4% dos entrevistados disseram que a realização das avaliações de desempenho permitem a identificação de necessidades de desenvolvimento de seus profissionais. A partir desta identificação, as empresas poderiam investir melhor em treinamento e desenvolvimento, aumento sua produtividade e também reduzindo a rotatividade involuntária, gerada quase sempre por fraco desempenho do funcionário.

Frase 7: Como uma seqüência natural da questão anterior, a frase 7 buscou identificar, se após a realização da avaliação, são geradas ações de treinamento e desenvolvimento. 66,6% dos entrevistados, disseram concordar com este fato efetivamente ocorre, ou seja, quase o mesmo número de entrevistados que disseram acreditar a possibilidade desta ocorrência.

Frase 8: Quase a totalidade dos entrevistados, ou seja, 86,4% disseram que seus programas de treinamento são definidos de acordo com a estratégia da empresa. Este ponto, se analisado junto às duas frases anteriores, sugere que as empresas da amostra estão investindo de uma maneira planejada nos seus programas de treinamento, alinhando as estratégias de cada empresa aos seus planos de treinamento e desenvolvimento.

Frase 9: Apesar de uma realidade positiva no que diz respeito aos investimentos em treinamento no setor, mostrada na questão anterior, menos da metade das empresas pesquisadas (45,4%) medem os resultados obtidos em treinamentos.

Frase 10: Um dos fatores apresentados no modelo teórico como fator provável de redução da rotatividade foi justamente a existência de um plano de carreira que permita o crescimento dos funcionários dentro da empresa. No entanto, a pesquisa de opinião mostrou que quase metade (47,6%) das empresas não tem um plano de carreira claro e conhecido pelos seus colaboradores. Isto sem dúvida, pode ser um dos pontos geradores da rotatividade voluntária, onde funcionários insatisfeitos com a empresa deixam seus empregos em busca de melhores oportunidades. Talvez a transformação deste fator em algo mais claro e conhecido dos funcionários, seria algo que levasse a uma taxa de rotatividade menor.

Frase 11: A qualidade de vida parece ser um dos fatores com os quais as empresas têm se preocupado no varejo de supermercados. Quase 60% dos entrevistados disseram que este é um tema que preocupa e também um fator que as mesmas vêm desenvolvendo atividades e programas. Sendo a qualidade de vida um dos fatores do modelo teórico apresentado neste trabalho, que por hipótese contribui para uma menor rotatividade, esta questão sugere que os gestores estão buscando o caminho certo.

Frase 12: Como mais de 80% dos entrevistados concordaram pelo menos parcialmente que a relação dos chefes com os seus subordinados é boa, a pesquisa também constata que para as empresas da amostra, um dos fatores do modelo teórico desenvolvido, que é a relação com as lideranças e a supervisão, se mostra bem trabalhado, não sendo assim um fator tão crítico para a redução da rotatividade.

Frase 13: A comunicação interna também é citada como um fator não problemático para as empresas entrevistadas já que quase 70% delas disseram que concordam pelo menos parcialmente que esta questão é bem trabalhada.

4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS DE OUTROS CRUZAMENTOS

Para tentar estabelecer uma relação entre as práticas, alguns tratamentos estatísticos foram tentados. Em um primeiro momento, foram separadas as empresas que disseram ser a rotatividade de mão-de-obra um tema preocupante daquelas que disseram não ser um tema que as preocupe. Um segundo tratamento realizado foi a separação das empresas em tercís a partir da taxa de rotatividade, com a análise das práticas das empresas do primeiro tercil, ou seja, as sete empresas de menor rotatividade com as do terceiro tercil, as sete empresas de maior taxa de substituição de mão-de-obra.

Por fim, as empresas foram separadas por porte; aquelas de menor número de funcionário com as de maior número para buscar uma provável relação entre as taxas de rotatividade e o número de funcionários. Além disto, foram comparadas as práticas de recursos humanos dos dois grupos.

4.3.1. Empresas que se preocupam com a rotatividade (Grupo 1) x empresas que não tem esta preocupação (Grupo 2)

H₁ = A rotatividade de mão-de-obra é um tema que preocupa todos os gestores das empresas supermercadistas no Brasil

Das 22 empresas da amostras, sete responderam não ser a rotatividade mão-de-obra um tema que as preocupe, dizendo ser a taxa estável. Já as outras 15 disseram ser um tema preocupante, sendo que todas as 15 também gostariam que a taxa fosse menor.

Com este resultado é possível rejeitar a primeira hipótese, já que a rotatividade de mão-de-obra não se mostrou ser um problema para todas as empresas da amostra.

Foram criados dois grupos de empresas, separados justamente por esta resposta, se formando, portanto dois conjuntos de práticas a serem comparadas.

Uma primeira análise de fundamental importância é a taxa de rotatividade média dos dois grupos, e para o grupo das 15 que tem a preocupação com o tema, a média simples ficou em 36,37% versus uma taxa de 19,89% do segundo grupo que não tem esta preocupação. Este dado mostra que não somente o tema não preocupa estas sete empresas, mas também a taxa de rotatividade das mesmas se encontra muito próxima de uma estabilidade .

Tabela 23 - Taxa média simples de rotatividade de mão-de-obra total (%)

	<i>Taxa de rotatividade de mão-de-obra média</i>			
	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Grupo 1 – Mais preocupados	11,80	74,04	36,37	30,57
Grupo 2 – Menos preocupados	08,70	50,79	19,89	13,33
Total	08,70	74,09	31,13	29,04

Após está primeira análise foram criadas várias tabelas que buscam uma comparação das práticas de recursos humanos de cada um dos dois grupos.

Tabela 24 – Práticas de Remuneração nos grupos 1 e 2

	<i>Grupo 1 (preocupa)</i>	<i>Grupo 2 (não preocupa)</i>
Salário Médio Operacional	RS 453,01	RS 464,48
% Variável Operacional	4,18%	2,14%
Salário Médio Gerencial	RS 2.413,16	RS 2.071,71
% Variável Gerencial	6,37 %	2,86%
Benefícios Operacionais.	24,21 %	6,29%
Benefícios Gerenciais	21,28 %	10,00 %

Se comparadas as práticas de salários e benefícios entre os grupos 1 e 2 , nota-se que com exceção do salário médio dos cargos operacionais que no grupo 2 é 3% maior que no grupo 1, todos os outros indicadores de mostraram mais positivos no grupo 1 que são justamente as empresas de maior preocupação com a rotatividade e também as que apresentaram uma taxa bem maior que o primeiro grupo.

Tabela 25 - Investimentos em Treinamento (Horas Funcionário / Ano) Grupo 1 x Grupo 2

	<i>Grupo 1 (preocupa)</i>	<i>Grupo 2 (não preocupa)</i>
Horas / treinamento Nível Operacional	19,56	36,22
Horas / treinamento Nível Gerencial	37,32	84,04
Horas / treinamento Total	21,24	39,24

Diferentemente da comparação salarial, o grupo 2 se mostrou bem mais favorável nos investimentos em treinamento que o grupo 1. Nas horas médias investidas em um ano em cada funcionário, a diferença foi **quase o dobro**. No nível gerencial, as horas das empresas que não se preocupam com a rotatividade **passam do dobro**. Neste caso, as práticas em treinamento são bem diferentes, sendo mais positivas para as empresas do grupo 2 com menores taxas de rotatividade.

Tabela 26 – Técnicas utilizadas para seleção de empregados operacionais

<i>Técnicas</i>	<i>Grupo 1 – Mais preocupados (15)</i>		<i>Grupo 2 – Menos preocupados (7)</i>	
	Empresas	%	Empresas	%
Análise de currículo	14	94	06	85
Entrevista	15	100	07	100
Dinâmica de grupo	08	54	01	14
Aplicação de testes psicológicos	06	40	03	42
Provas de conhecimentos ou capacidade	11	73	03	42
Aplicação de ferramentas para análise de perfil	00	00,0	01	14

Se comparadas as técnicas de seleção utilizadas para cargos operacionais pelo dois grupos, notam-se algumas diferenças. O grupo 1 tem um percentual de utilização da dinâmica de grupo **quase quatro** vezes maior que o segundo grupo. As provas conhecimento e capacidade também são bem mais utilizadas pelas empresas que não tem uma preocupação com a rotatividade, **73%** contra **42%**. Nenhuma das empresas do grupo 1 utiliza ferramentas para análise perfil, contra

apenas uma empresa do grupo 2 que utiliza. A análise de currículo e a realização de entrevistas apresentaram praticamente o mesmo grau de utilização nos dois grupos.

Desta forma, se conclui que o grupo que não tem a preocupação com rotatividade e tem taxas menores da mesma, se diferencia do grupo 2 pela maior utilização da dinâmica de grupo e das provas de conhecimentos e habilidades.

Tabela 27 – Técnicas utilizadas para seleção de empregados de nível gerencial e taxas de rotatividade de mão-de-obra na empresa em%

<i>Técnicas</i>	<i>Grupo 1 – Mais preocupados (15)</i>		<i>Grupo 2 – Menos preocupados (7)</i>	
	Empresas	%	Empresas	%
Análise de currículo	13	87	06	87
Entrevista	13	87	07	100
Dinâmica de grupo	06	40	02	28
Aplicação de testes psicológicos	08	54	03	42
Provas de conhecimentos ou capacidade	10	66	01	14
Aplicação de ferramentas para análise de perfil	04	27	0	0

Na utilização da análise currículo e para a realização de entrevistas, não existem diferenças substanciais entre os dois grupos. No entanto, em todas as demais técnicas de seleção para funcionários de cargos gerenciais, o grupo 1 apresentou um percentual de utilização bem superior ao do grupo 2, estabelecendo desta forma diferenças importantes nas práticas de seleção entre os dois grupos.

Tabela 28 - Outras Práticas de Contratação

	<i>Grupo 1 (preocupa)</i>	<i>Grupo 2 (não preocupa)</i>
Perfil Definido	66%	28%
Recrutamento Interno	66%	28%
Entrevista de Desligamento	60%	28%

Em outros critérios ligados aos processos de recrutamento e seleção, as práticas do grupo 1 foram mais favoráveis que as do grupo 2. Nas empresas que não se preocupam com a rotatividade se realizam raramente as entrevistas de desligamento, poucas tem programas de recrutamento interno e menos de um terço delas tem o perfil definido dos cargos.

4.3.2 Análise de tercís a partir da variável rotatividade

H₂ = Existem diferentes práticas de recursos humanos em empresas de menor rotatividade do que nas empresas de maior substituição de funcionários.

A partir da taxa de rotatividade das 22 empresas da amostra, foram criados tercís e comparadas as práticas de recursos humanos do primeiro tercíl com as práticas do terceiro tercíl, ou seja as práticas de recursos humanos das sete empresas de menor taxa de rotatividade com as sete empresas de maior rotatividade de mão-de-obra.

A primeira informação importante deste tratamento foi a taxa de rotatividade total de cada grupo. As sete empresas de menor rotatividade tiveram uma média simples de 11,72%, contra 54,31% do segundo grupo, as sete empresas de maior taxa de rotatividade.

Com taxas de rotatividade tão diferentes, foram então realizadas comparações das práticas de recursos humanos de cada grupo com a hipótese de que o grupo de menor taxa teria ações mais efetivas do que o grupo de menor taxa.

Tabela 29 – Práticas de Remuneração x Taxa de Rotatividade

	<i>1º Tercil (Menores taxas)</i>	<i>3º Tercil (Maiores taxas)</i>
Salário Médio Operacional	R\$ 486,91	R\$ 447,66
% Variável Operacional	2,14%	Nenhuma paga
Salário Médio Gerencial	R\$ 2.081,00	R\$ 2.068,00
% Variável Gerencial	4,29%	Nenhuma paga
Benefícios Nível Operacional.	11,86%	6,29%
Benefícios Nível Gerencial.	11,86%	8,93%

Os dados acima mostram algumas diferenças importantes nas práticas de recursos humanos das empresas de menor rotatividade com as de maior. Na questão remuneração, em todos os critérios e níveis, os funcionários são mais bem remunerados nas empresas que apresentam menor taxa de substituição de funcionários. O salário do nível operacional é quase 10% maior, tendo também, mesmo que pequena, uma parcela de remuneração variável. O salário do nível gerencial apesar de maior, não apresentou variação significativa. No entanto as empresas do primeiro tercil pagam para seus gerentes uma parcela de remuneração variável, enquanto as de maior não pagam.

Ainda no critério benefícios, tanto no nível operacional quanto no gerencial, as empresas do 1º grupo pagam mais que as do 3º. Para operacionais a diferença é quase o dobro e para os gerentes quase 50%.

Estas análises levam a conclusão de que as empresas de menor rotatividade da amostra remuneram melhor seus funcionários do que as empresa de maior rotatividade.

Tabela 30 - Investimentos em Treinamento (Horas Funcionário / Ano)

	<i>1º Tercil (Menores taxas)</i>	<i>3º Tercil (Maiores taxas)</i>
Horas treinamento Operacional	19,05	18,52
Horas Treinamento Gerencial	72,82	29,48
Horas Treinamento Total	22,37	19,21

Também quando comparadas as variáveis de investimento em treinamento, as empresas de menor taxas ficaram em destaque. No total de investimento, elas investem 16,45% a mais que as do 3º grupo. No nível operacional o investimento é apenas 3% maior, mas a grande diferença apareceu no nível gerencial, onde o investimento é 150% maior.

Por estes dados, o estudo mostra que a capacitação de gerentes e líderes para as empresas da amostra leva as organizações a menores taxas de rotatividade de pessoal.

Tabela 31 - Práticas de Contratação

	<i>1° Tercil (Menores taxas)</i>	<i>3° Tercil (Maiores taxas)</i>
Perfil Definido	42,9%	14,3%
Aplicação Testes Psicológicos Operacionais	28,6%	14,3%
Aplicação Testes psicológicos Gerenciais	42,9%	42,9%
Recrutamento Interno	57,1%	42,9%
Entrevista de Desligamento	28,6%	42,9%

Na análise das práticas de contratação dos dois grupos, alguns pontos parecem críticos. Nas empresas com maior problema na rotatividade, praticamente não existe o perfil definido dos cargos. Apenas 14,3% delas tem o perfil elaborado, contra 42,9% do primeiro grupo. Este dado indica que talvez os processos de recrutamento e seleção das empresas de maior rotatividade, poderiam ser aperfeiçoados.

Nas empresas com taxa de retenção maior, a utilização de algumas técnicas de seleção mais sofisticadas de seleção também é maior. Apesar de no nível gerencial o grau de utilização ser o mesmo, para os operacionais a utilização dos testes psicológicos é o **dobro**. As oportunidades internas também aparecem mais nas empresas do primeiro grupo, em 57,1% existe o recrutamento interno, contra 42,9% das empresas do terceiro grupo.

Por outro lado, uma variável de contratação se mostra favorável ao terceiro tercil. Em quase metade das empresas deste tercil, são realizadas as entrevistas de desligamento em todos os funcionários, contra menos de um terço das empresas do primeiro grupo. Talvez uma explicação para esta questão seria a grande diferença na taxa de rotatividade dos dois grupos, estando o terceiro grupo muito mais preocupado em buscar um diagnóstico de seus problemas, que as empresas do primeiro tercil.

Nas práticas de contratação, o primeiro grupo também apresentou melhores práticas de recursos humanos que o terceiro, indicando que talvez por realizar de uma maneira melhor as contratações, os erros são menores e conseqüentemente a taxa de rotatividade menor.

De uma maneira geral, nota-se que os indicadores das práticas de recursos humanos nas empresas de menor rotatividade são mais favoráveis, o que sugere a confirmação da segunda hipótese de que as práticas em empresas de rotatividade menor são diferentes das praticadas em empresas de maior taxa de rotatividade.

4.3.3 Relação da taxa de rotatividade com o porte da empresa

H₃ = A taxa de rotatividade varia de acordo com o tamanho das empresas.

Um outro caminho de análise dos dados obtidos foi a comparação das taxas de rotatividade e também das práticas de recursos humanos nas empresas de menor porte, com aquelas de maior. O critério definido para “porte” foi o número de funcionários empregados e o corte foi feito também pelos tercis do número de funcionários. Assim como na análise anterior, foi comparado o primeiro grupo, as sete empresas com menos funcionários com o terceiro grupo, as 7 empresas de maior número de funcionários.

O grupo com as menores empresas ficou com uma média de **86 funcionários/empresa, 1,14 lojas, 11 check-outs e 79 funcionários por loja**. Já o grupo das maiores, teve uma média de **15.503 funcionários/empresa, 108 lojas, 2.345 check-outs e 143 funcionários por loja**.

Além dos dados absolutos que por motivos óbvios são bem maiores, chama a atenção o número de funcionários por loja médio que foi de **79 pessoas** nas pequenas e **143** nas grandes, ou seja, quase o dobro, mostrando que o terceiro grupo não somente é maior como empresa, mas também opera lojas com maior número de funcionários.

A taxa de rotatividade total do primeiro grupo foi de **28,43%**, contra **32,55%** do terceiro, colocando neste caso as grandes empresas com maiores taxas de substituição de mão-de-obra que as pequenas. A taxa é quase 15% maior nas grandes, o que sugere a confirmação da hipótese 3 que diz que existem diferenças significativas entre a taxa de rotatividade média de empresas de diferentes portes.

Tabela 32 - Práticas de Remuneração x Porte das Empresas

	<i>1º Tercil (Menores empresas)</i>	<i>3º Tercil (Maiores empresas)</i>
Salário Médio Operacional	RS 444,00	RS 492,22
% Variável Operacional	2,14%	4,96%
Salário Médio Gerencial	RS 1.362,29	RS 2.831,91
% Variável Gerencial	2,86%	5,09%
Benefícios Operacional	5,06%	35,60%
Benefícios Gerencial.	7,79%	23,89%

Pela análise dos dados acima, fica claro que os salários e benefícios são maiores nas grandes empresas. Elas pagam seus funcionários de nível operacional 10% a mais que as pequenas. No nível gerencial, as grandes pagam mais que o **dobro** do que as pequenas.

Na parte variável da remuneração, as práticas também são distintas, sendo que nas grandes se paga em média o **dobro** do percentual variável. Os benefícios por fim, ficaram **sete vezes** superiores no nível operacional e **três vezes** no nível gerencial.

Tabela 33 - Investimentos em Treinamento – Maiores x Menores

	<i>Menores</i>	<i>Maiores</i>
Horas / treinamento Operacional	17,65	14,88
Horas / treinamento Gerencial	42,61	79,45
Horas / treinamento Total	20,36	18,74

Apesar do grupo das maiores empresas investirem **quase o dobro** em treinamento em funcionários de nível gerencial, na média global, as menores foram superiores investindo quase **10%** mais que as grandes, Esta diferença aparece devido a média de horas aplicadas nos operacionais, que no grupo das sete menores foi quase **20%** maior.

Em suma, além de taxas diferentes de rotatividade, as empresas de menor porte da amostra tem práticas de recursos humanos diferentes das empresas de grande porte o que sugere a confirmação da terceira hipótese.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

5.1 MODELO TEÓRICO E OS FATORES ASSOCIADOS À ROTATIVIDADE

Com a construção do modelo teórico apresentado neste trabalho foi possível selecionar, medir e analisar as práticas das empresas pesquisadas do setor de supermercados e a possível relação com a redução das taxas de rotatividade de mão-de-obra das mesmas.

Num primeiro momento, a pesquisa bibliográfica permitiu identificar um conjunto de práticas de recursos humanos que por hipótese poderiam contribuir para uma menor taxa de rotatividade de seus colaboradores. Assim, o estudo por meio da pesquisa de campo levantou as taxas de rotatividade de 22 empresas supermercadistas e suas respectivas práticas de recursos humanos.

5.2 AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A TAXA DE ROTATIVIDADE

Logo nos primeiros resultados da pesquisa, nota-se um fato importante; as informações referentes aos funcionários apresentadas no estudo estão quase na totalidade focando funcionários de nível operacional e que trabalham nas lojas. Com isto, quando abordado o tema rotatividade de mão-de-obra nos supermercados para esta amostra, fica mais claro o tipo de cargo e o local de trabalho a ser mais estudado.

Ainda na parte inicial do trabalho, alguns dados importantes foram levantados. Nas empresas da amostra existem **140 funcionários por loja**, cerca de **20 por m²** e aproximadamente **sete por check-outs**.

Como um ponto de partida, o estudo buscou compreender se a rotatividade é ou não um problema de todas as empresas do setor. E na verdade, neste ponto inicial, a constatação foi de alguma maneira surpreendente. Contrariando as expectativas iniciais, baseadas na literatura e nos especialistas consultados que indicavam ser esta uma preocupação geral, **sete das 22 empresas** disseram que a rotatividade de mão-de-obra não as preocupa, sendo a taxa de substituição de funcionários estável.

Com este resultado já foi possível rejeitar a primeira hipótese levantada, já que a rotatividade de mão-de-obra não mostrou ser um problema para todas as empresas da amostra.

Outro objetivo relevante atingido pelo estudo, foi o levantamento das taxas de rotatividade de mão-de-obra das empresas estudadas, servindo como um estudo exploratório sobre o setor de supermercados no Brasil.

Em média, **31,12%** dos funcionários das empresas da amostra foram substituídos no último exercício. Isto representa quase um terço das pessoas empregadas pelas empresas e é como se em

três anos todo o quadro fosse renovado. Nesta medida, nota-se também o fato da média estar bem próxima da mediana. Quando a mesma média da rotatividade é calculada ponderando o número de funcionários, a taxa média fica em 40,24%. Para este estudo foi levada em consideração, para fins de comparação, a média simples.

Na análise do tipo de rotatividade, se observam algumas variações: 76% da substituição da mão-de-obra é gerada pelo próprio empregador, ou seja, o funcionário é demitido pela empresa. Apenas 24% das substituições são voluntárias, ocorridas pelo pedido de demissão de um colaborador ao seu empregador.

Quando comparadas as médias do nível operacional com o nível gerencial, tem-se também uma variação importante. Enquanto 31,44% dos funcionários operacionais foram substituídos em um ano nas empresas pesquisadas, apenas 14,97% dos gerencias foram trocados.

Com os resultados acima, verifica-se que grande parte do problema na rotatividade de mão-de-obra dos funcionários concentra-se no nível operacional e é gerada pelas empresas, não por vontade dos funcionários.

Quanto ao panorama geral das práticas de recursos humanos, a pesquisa levantou os principais indicadores de cada componente do modelo teórico.

Na questão recrutamento e seleção, o estudo mostrou que **dez empresas** da amostra, não têm um perfil claramente definido dos cargos, o que provavelmente as prejudicaria a encontrar o profissional adequado, isto porque as mesmas nem têm as características dos profissionais que estão procurando. Nestes casos, a probabilidade das contratações saírem erradas tende a ser maior, elevando assim a taxa de rotatividade de mão-de-obra, já que o fator recrutamento e seleção é um dos componentes do modelo teórico apresentado para redução da substituição de mão-de-obra.

As técnicas de seleção identificadas pelo estudo como mais comuns nas empresas de supermercados foram a entrevista de seleção e a análise de currículo com um grau de utilização de aproximadamente 100%. Técnicas mais sofisticadas como a análise de perfil e os testes psicológicos ainda se mostraram ausentes do processo de seleção das empresas, talvez pelo seu alto custo. Para os cargos gerenciais, o percentual de utilização destas técnicas aumentou um pouco, mas ainda é aplicada na minoria das empresas. Talvez, com um maior investimento nos processos de seleção, as empresas encontrem um dos possíveis caminhos para uma maior

eficiência nos processos de contratação no varejo de supermercados, e conseqüentemente uma taxa de erro menor com menos rotatividade.

Em mais da metade das empresas da amostra, existe um programa de recrutamento interno tanto para os funcionários operacionais quanto para os gerenciais. Isso sugere a criação de perspectivas de crescimento para estes colaboradores.

Em **4,5%** das empresas, o recrutamento interno somente ocorre no nível gerencial e em **22,7%** apenas no nível operacional. E finalmente, em **18,2%** das empresas não existe um programa de recrutamento interno, possivelmente limitando a oportunidade de carreira de seus colaboradores e de acordo com o modelo teórico apresentado neste trabalho contribuindo, por hipótese para o aumento da taxa de rotatividade de mão-de-obra. Para as quatro empresas que disseram ainda não ter um programa de recrutamento interno, fica um caminho provável para uma melhor retenção de seus colaboradores, já que o crescimento dentro da empresa através de oportunidades poderia gerar uma redução da rotatividade de pessoal.

A realização sistemática de entrevistas de desligamento pode ser uma valiosa fonte de diagnóstico para as empresas no sentido de identificar os motivos da saída de seus colaboradores. No entanto, apenas **50%** das empresas disseram realizar estas entrevistas. Ou seja, metade da amostra não tem a informação gerada por este importante instrumento de diagnóstico a respeito do problema da rotatividade de mão-de-obra.

De acordo com o modelo dos fatores de redução da rotatividade, uma outra prática que se realizada com consistência poderia levar as empresas a uma menor taxa de rotatividade é o treinamento.

Nas 22 empresas da amostra, se investe em média por funcionário, **26,96 horas/ano** de treinamento. Este número é bem maior para os funcionários de nível gerencial com **40,85 horas/ano** se comparado ao número de horas de treinamento para o nível operacional que ficou em **13,67 horas/ano**.

Para identificar as práticas ligadas a salários e benefícios nas empresas da amostra, foram levantados: o salário médio dos níveis operacional e gerencial, o eventual pagamento de uma remuneração variável e o percentual que representam os benefícios no total da remuneração.

Nas empresas pesquisadas, o salário médio mensal para o nível operacional é de **R\$ 456,66**. O destaque desta questão está para os valores encontrados no mínimo e no máximo. Dentro da amostra, existem empresas que pagam um salário médio aos seus funcionários de nível

operacional de R\$ 290,00 e empresas que pagam R\$ 718,38, uma variação relevante para empresas do mesmo setor e para funcionários do mesmo nível. O percentual médio pago para este cargo, a título de salário variável, ficou em 12,95%.

Com a média mensal de R\$ 2.304,51, os funcionários de nível gerencial ganham aproximadamente cinco vezes mais que seus colegas de nível operacional.

As diferenças entre empresas da amostra também se mostram relevantes neste caso. Enquanto uma das empresas paga em média R\$ 500,00 para os seus gerentes, existe no outro extremo uma empresa pagando R\$ 6.073,00.

A participação da remuneração variável foi maior que no nível operacional; os gerentes das empresas da amostra, recebem 16,5% do total da remuneração vinculada a algum tipo de resultado atingido

Uma das virtudes da avaliação de desempenho, é identificar as necessidades de treinamento dos avaliados, mostrar potenciais talentos a promoção, eliminando casos de funcionários já em condições de serem promovidos e que poderiam não ser identificados pela empresa.

Mesmo assim, das empresas estudadas, somente 36,4% realiza a avaliação de todos os seus funcionários, sendo que 22,7% realiza somente nos de nível gerencial e 4,5% nos de nível operacional.

Daquelas que realizam a avaliação, apenas 64,3% passam um *feedback* para os avaliados. Apenas 13,6% das empresas da amostra tem um plano de carreira formal para todos os funcionários. Tem-se aqui uma das oportunidades de trabalho para os gestores já que desenvolvendo mais esta questão, eles poderiam estar trabalhando no sentido de uma taxa de rotatividade menor.

O percentual de funcionários promovidos no último exercício, foi de 11,6% no nível operacional e 7,84% no gerencial. O fato de pouca gente estar tendo oportunidades, pode vir a gerar uma taxa de rotatividade maior do que a desejada.

5.3 A PESQUISA DE OPINIÃO JUNTO AOS GESTORES

Com relação à pesquisa de opinião realizada junto aos gestores das empresas entrevistadas algumas considerações merecem ser destacadas. Chamou a atenção, a falta de um plano de carreira desenvolvido e comunicado aos funcionários. Quase metade das empresas (47,65%) disseram não ter o plano desenvolvido e comunicado aos seus colaboradores. Talvez seja este um

dos caminhos possíveis para que as empresas busquem por taxas de rotatividade menores e conseqüentemente consigam uma maior retenção de seus talentos.

Por outro lado, outros fatores também contidos no modelo de redução da rotatividade, apareceram de uma forma positiva nesta parte do estudo. Quanto à preocupação com a qualidade de vida e o desenvolvimento de programas neste sentido, para quase 60% dos entrevistados isto já é uma realidade. Outro fator que é a relação dos subordinados com seus chefes, visto que mais de 80% dos gestores concordaram pelo menos parcialmente que este não é um problema em suas respectivas empresas.

A remuneração foi a questão mais dividida no que diz respeito à opinião dos gestores. Quando questionados se o salário é um fator de redução da rotatividade, pouco mais de metade concordou pelo menos parcialmente com a afirmação e além disto, 31,8% disseram não concordar com a relação existente entre maiores salários e redução da rotatividade. Considerando o salário uma das questões sempre abordadas para a busca da retenção de funcionários pela literatura e pelos especialistas consultados, talvez se tenha aqui uma das surpresas do estudo. No entanto, ainda dentro da questão remuneração, o plano de benefícios já foi mais defendido pelos gestores como um caminho de redução da rotatividade já que quase 70% dos entrevistados disseram ser este um dos fatores a ser trabalhado. No entanto quando se compara esta opinião aos valores médios obtidos pela pesquisa, fica uma dúvida de quanto efetivamente este discurso está sendo aplicado.

5.4 COMPARAÇÃO A PARTIR DO FATOR – PREOCUPAÇÃO COM A ROTATIVIDADE

Os resultados desta etapa do trabalho permitiram rejeitar a primeira hipótese proposta, já que a rotatividade de mão-de-obra não se mostrou ser um problema para todas as empresas do setor.

A taxa de rotatividade média ficou em 36,37% para o grupo se preocupa com a rotatividade (grupo 1), versus uma taxa de 19,89% do grupo 2. Este dado das empresas que não se preocupam com a rotatividade mostra que não somente o tema não preocupa, mas também a taxa se encontra muito abaixo da média.

Se comparadas as práticas de salários e benefícios entre os grupos 1 e 2, nota-se que com exceção do salário médio dos cargos operacionais que no grupo 2 é 3% maior que no grupo 1, todos os outros indicadores se mostraram mais positivos no grupo 1, onde estão justamente as empresas de maior preocupação com a rotatividade e também as que apresentaram uma taxa bem maior que o segundo grupo.

Diferentemente da comparação salarial, no grupo 2 os investimentos em treinamento , se mostraram bem mais favoráveis que no grupo 1. Nas horas médias investidas em um ano para cada funcionário, a diferença foi **quase o dobro**. No nível gerencial, as horas das empresas que não se preocupam com a rotatividade são **até mais que do dobro** das outras. Neste caso, as práticas em treinamento são bem diferentes, sendo mais positivas para as empresas do grupo 2 com menores taxas de rotatividade.

Com as informações levantadas neste estudo, as práticas de recursos humanos das empresas que não se preocupam com a rotatividade, não se mostraram mais positivas que as do outro grupo de empresas, onde a rotatividade é um problema. Mesmo com taxas de rotatividade menores que o grupo 1, as práticas do grupo 2 nas medidas de posição apresentadas, não pareceram ser melhores.

5.5 TERCIS A PARTIR DA TAXA DE ROTATIVIDADE

Outro objetivo proposto pelo trabalho era de buscar a provável relação entre as taxas de rotatividade de mão-de-obra das empresas da amostra e as suas respectivas práticas de recursos humanos.

Alguns cruzamentos e tratamentos estatísticos foram tentados, buscando evidências desta relação na amostra: práticas de recursos humanos e menores taxas de rotatividade.

Foram criados tercís a partir da taxa da rotatividade e comparadas as práticas de recursos humanos do primeiro tercil com as práticas do terceiro tercil, ou seja, as práticas de recursos humanos das sete empresas de menor taxa de rotatividade com as sete empresas de maior rotatividade de mão-de-obra.

A primeira informação importante deste tratamento foi a taxa de rotatividade total de cada grupo. As sete empresas de menor rotatividade tiveram uma média de **11,72%**, contra **54,31%** das sete empresas de maior taxa de rotatividade.

Com taxas de rotatividade tão diferentes, foram então realizadas comparações das práticas de recursos humanos de cada grupo com a hipótese de que o grupo de menor taxa teria ações de recursos humanos diferentes do que o grupo de menor taxa.

Foram identificadas algumas diferenças nas práticas de recursos humanos das empresas de menor rotatividade com as de maior, o que confirma a segunda hipótese do trabalho. Na questão remuneração, em todos os critérios e níveis, os funcionários são mais bem remunerados nas empresas que apresentam menor taxa de substituição de funcionários. O salário do nível

operacional é quase **10%** maior, tendo também, mesmo que pequena, uma parcela de remuneração variável. O salário do nível gerencial apesar de maior, não apresentou variação significativa. No entanto as empresas do primeiro tercil pagam para seus gerentes uma parcela de remuneração variável, enquanto as de maior rotatividade não pagam.

Ainda no critério benefícios, tanto no nível operacional quanto no gerencial, as empresas do 1º grupo pagam mais que as do 3º. Para operacionais a diferença é **quase o dobro** e para os gerentes **quase 50%**.

Estas análises levam a conclusão de que as empresas de menor rotatividade da amostra remuneram melhor seus funcionários do que as empresas de maior taxa de rotatividade.

Também quando comparadas as variáveis de investimento em treinamento, as empresas de menor taxas ficaram em destaque. No total de investimento, elas investem **16,45%** a mais que as do 3º tercil. No nível operacional o investimento é apenas **3%** maior, mas a maior diferença apareceu no nível gerencial, onde o investimento é **150%** maior.

Estas informações que a capacitação de gerentes e líderes para as empresas da amostra poderiam gerar menores taxas de rotatividade de pessoal.

Na análise das práticas de contratação dos dois grupos, alguns pontos parecem críticos. Nas empresas com maior problema na rotatividade, praticamente não existe o perfil definido dos cargos. Apenas **14,3%** delas tem o perfil elaborado, contra **42,9%** do primeiro grupo. Este dado indica que talvez os processos de recrutamento e seleção das empresas de maior rotatividade, poderiam ser aperfeiçoados.

Nas empresas com taxa de rotatividade maior, a utilização de algumas técnicas mais sofisticadas de seleção também é maior. Apesar de no nível gerencial o grau de utilização ser o mesmo, para os operacionais a utilização dos testes psicológicos é o **dobro**. As oportunidades internas também aparecem mais nas empresas do primeiro grupo, em **57,1%** existe o recrutamento interno, contra **42,9%** das empresas do terceiro grupo.

No entanto uma variável de contratação se mostra favorável no terceiro tercil. Em **quase metade** das empresas deste grupo é realizada a entrevista de desligamento em todos os funcionários, contra menos de **um terço** das empresas do primeiro grupo. Talvez uma explicação para esta questão seria a grande diferença na taxa de rotatividade dos dois grupos, estando o terceiro grupo muito mais preocupado em buscar um diagnóstico de seus problemas, que as empresas do primeiro tercil que tem taxas de rotatividade bem menores.

Nas práticas de contratação, o primeiro grupo também apresentou diferentes práticas de recursos humanos que o terceiro, indicando que talvez por realizar melhor as contratações, os erros são menores e conseqüentemente a taxa de rotatividade menor.

Com os cruzamentos realizados, é possível sugerir que as sete empresas de menor taxa de rotatividade tem práticas diferentes das sete de maior rotatividade. Um estudo mais aprofundado das praticas do grupo de menor taxa, poderia indicar a todas as empresas alguns caminhos em busca da redução da substituição de funcionários.

5.6 COMPARAÇÃO DAS MENORES VERSUS MAIORES

O último objetivo proposto pelo estudo foi comparar as taxas de rotatividade e as práticas de recursos humanos das empresas de maior com as de menor porte..

O critério “porte” foi definido pelo o número de funcionários empregados e o corte foi feito usando os tercis, a partir do número de funcionários. Assim como na análise anterior, foi comparado o primeiro grupo, as sete empresas com menos funcionários com o terceiro grupo, as sete empresas de maior número de funcionários.

O grupo com as menores empresas ficou com uma média de **86 funcionários/empresa, 1,14 lojas, 11 check-outs e 79 funcionários por loja**. Já o grupo das maiores, teve uma média de **15.503 funcionários/empresa, 108 lojas, 2.345 check-outs e 143 funcionários por loja**.

Além dos dados absolutos que por motivos óbvios são bem maiores, chama a atenção o número de funcionários por loja que foi de **79 pessoas** nas pequenas e **143** nas grandes, ou seja, **quase o dobro**, mostrando que o terceiro grupo não somente é maior como empresa, mas também opera lojas com mais funcionários.

A taxa de rotatividade total do primeiro grupo foi de **28,43%**, contra **32,55%** do terceiro, colocando neste caso as grandes empresas com maiores problemas de substituição de mão-de-obra que as pequenas. A taxa é quase **15%** maior nas grandes, o que leva a confirmação da terceira hipótese que diz que existem diferenças entre a taxa de rotatividade média de empresas de diferentes portes.

Os salários e benefícios são maiores nas grandes empresas. Elas pagam seus funcionários de nível operacional **10%** a mais que as pequenas. No nível gerencial as grandes pagam mais que o **dobro** do que as pequenas.

Na parte variável da remuneração, as práticas também são bem distintas, sendo que nas grandes se paga em média o **dobro** do percentual variável. Os benefícios por fim, ficaram **sete vezes** superiores no nível operacional e **três** no nível gerencial.

Apesar do grupo das maiores empresas investirem quase o dobro em treinamento em funcionários de nível gerencial, na média global, as menores foram superiores investindo quase **10%** mais que as grandes. Esta diferença aparece devido a média de horas aplicadas nos operacionais que no grupo das sete menores foi quase **20%** maior.

Dadas estas informações, pode-se dizer que não apenas a taxa de rotatividade de mão-de-obra é diferente entre os dois grupos, as práticas de recursos humanos também se apresentaram diferentes nas comparações realizadas.

5.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Mesmo com o modelo teórico apresentado neste trabalho, a análise dos dados mostra que a rotatividade de mão-de-obra está associada a um conjunto grande de fatores, sendo difícil a associação da redução das taxas a um deles ou mesmo a um conjunto dos mesmos.

Na comparação das empresas de menores taxas com as de maiores taxas, alguns caminhos surgiram para aqueles gestores que buscam referências de como reter mais seus funcionários, assim como evitar as demissões.

Sendo este estudo dirigido ao varejo de supermercados no Brasil, fica a sugestão de trabalhos similares em outros segmentos importantes do varejo, buscando assim caminhos, referências e indicadores de outros formatos como drogarias, materiais para construção, lojas de conveniência, entre outros.

Ainda no setor de supermercados, por meio de uma amostra maior e probabilística, fica a proposta de um estudo com tratamentos estatísticos mais sofisticados e a possibilidade de levar para a população de empresas do setor, os resultados obtidos.

Neste estudo a proposta foi de apenas apresentar uma pesquisa empírica com alguns indicadores e práticas de uma amostra não-probabilística do setor de supermercados do Brasil.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARÓZ, CLAUDIO FERNÁNDEZ, Hiring without firing. On Finding and Keeping the best people., Boston, Harvard Business Review 2001
- BARNEY, S.M. Retaining Our Workforce, Regaining Our Potential. Journal of Healthcare Management, 47:5, September/October 2002, p.291-4
- BENTON, D. Applied human relations: an organizational and skill development approach. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- BERNARDIN, H. J. e RUSSEL, J. E. A. Human Resource Management: an experiential approach. New York: McGraw-Hill, 1993.
- BOM SUCESSO, EDINA DE PAULA, Relações Interpessoais e qualidade de vida no Trabalho, Rio de Janeiro, Qualitmark, 2002.
- CAMARGO, José Aurélio de. *Metodologia de construção de índices de rotatividade de mão-de-obra*. Tese de mestrado – USP - FEA, 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, Edição Compacta, São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- COSTINO, D.S. Cut Turnover Costs With Five Rights of Hiring. Nursing Management, April 2002, p. 18.
- COTTON, J.L. e TUTLE, J.M. Employee turnover: a meta analysis and review with implications for research – Academy of Management, II, 55-70, 1986.
- CYMBBAUM, John. As práticas de gestão de recursos humanos e o executivo do varejo. Tese de Mestrado – USP – FEA, 1997.
- DARDEN, B. H. Investigating Retail Employee Turnover: an application of survival analysis – Journal of Retailing, vol. 63, number 1, Springer 1987.
- DUNNE, Patrick e LUSH, Robert F. Retailing. Third Edition. Orlando: HBC, 1999.
- DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.
- VÁRIOS AUTORES, As Pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, Cyntia, SCHOENFELDT, Lyle e SHAW, James. Human Resources Management. Fourth Edition. Boston: HMC, 1999.
- FITZ-ENZ, Jac. Retorno do Investimento em Capital Humano- Medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários, São Paulo: Makron Books, 2001.
- FRIEDMAN, Brian, HATCH, James e WALKER, David. Como atrair, gerenciar e reter Capital Humano - Da promessa à realidade. São Paulo: Editora Futura, 2000.
- GIL, A.C. Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1989.
- GORDON, J. & LOWE, B. Employee Retention: Approaches for Achieving Performance Objectives. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, March, 2002, p. 201-5.
- GRÖNROOS, C., Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade, Rio de Janeiro: Campus, 1995

- HUSELID, M.A. Documenting HR's Effect on Company Performance. HR Magazine, SHMR Foundation, January, 1994, p. 79-85.
- KOTLER, P e ARMSTRONG G. Princípios de Marketing. Editora LTC, 1999.
- KOYS, D.J. The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. Personnel Psychology, 2001, 54, p. 101-114.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Varejo. São Paulo: Editora Atlas, 1994. Pág. 21.
- LASHLEY, C. & BEST, W. Employee Induction in Licensed Retail Organizations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 14/1 (2002), p. 6-13
- LEVY e WEITZ. Administração de Varejo, São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- LIMONGI.A. C. F. Produtividade pessoal no trabalho. São Paulo: Editora Abril, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. São Paulo: Atlas, 1994.
- MITCHELL, T.R., HOLTOM, B.C. & LEE, T.W. How to keep your best employees: Developing an Effective Retention Policy. Academy of Management Executive, 2001, vol. 15, nº 4, p. 96-109
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICHERT, Henry G. Retailing: principles and practices. New York: McGraw-Hill, 1954.
- ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional. 8ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SANTOS, Angela Maria Medeiros e COSTA Claudia Soares. Características Gerais do Varejo no Brasil, <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/varejo.pdf>, julho 1996.
- SELLITZ, JAHODA, DEUTSCH & COOK. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica Universitária. 7ª Reimpressão, 1974.
- SMITH, Daniel. Sunday Trading: an analysis of employment structures in leisure and retailing – Journal of Cotemporary Hospitality Management, vol. 7, num. 2/3, 1995.
- SPOHN, Robert F. e ALLEN, Robert Y. Retailing. Reston: Prentice-Hall, 1977.
- WALTERS, David e HANRAHAN, Jack. Retail Strategy, Planning and Control., Londres: MacMillan Press Ltd., 2000.
- WEBTER JR. Frederick E. Marketing for Managers. New York: Harper & Row, 1974.
- ZIMPECK, Beverly Glen. Administração de Salários. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

ANEXO 1: MODELO DE QUESTIONÁRIO

Pesquisa: Estudo da influência das práticas de recursos humanos na taxa de rotatividade de mão-de-obra no varejo de supermercados no Brasil.

Este questionário é parte de um projeto de dissertação de mestrado, da Faculdade de Economia e Administração da USP.

O pesquisador solicita a sua colaboração preenchendo o questionário a seguir sobre a gestão dos recursos humanos nas empresas do varejo de supermercados.

Não é necessário identificar o respondente ou a sua empresa. O Pesquisador compromete-se a manter total sigilo sobre os dados fornecidos e a só divulgar resultados agregados, de todas as empresas pesquisadas.

Após o preenchimento, o questionário poderá ser enviado por e-mail ao endereço eduterra@fia.com.br ou transmitido por fax, nos números 3091 5993 / 6045.

Quando os dados estiverem compilados, as empresas respondentes receberão, sem custos, um sumário com os principais resultados.

Esta pesquisa preocupa-se principalmente com dois tipos de empregados: os de nível operacional (vendedores, atendentes, caixas e estoquistas) e os de nível gerencial (gerentes e supervisores).

Quando a empresa não possuir com precisão os dados solicitados, favor colocar uma estimativa.

Quando o número ou valor da variável for nulo ou não existir, favor informar 0.

O Pesquisador agradece a sua colaboração.

Eduardo Terra

1º Bloco - Caracterização da empresa

- 1 – Quantos empregados (quadro orçado/ideal) sua empresa possui?
R.: _____ empregados.
- 2 – Quantos empregados de nível operacional sua empresa possui?
R.: _____ empregados operacionais.
- 3 – Quantos empregados de nível gerencial sua empresa possui?
R.: _____ empregados de nível gerencial.
- 4 – Quantas lojas sua empresa possui?
R.: _____ lojas.
- 5 – Qual a área total de vendas (em m²) das lojas de sua empresa?
R.: _____ m².
- 6 – Qual o número total de *checkouts* de sua empresa?
R.: _____ *checkout*.
- 7 – Quantos empregados trabalhando diretamente na loja sua empresa possui?
R.: _____ empregados.

2º Bloco - Rotatividade (turn-over)

1- Como você vê a taxa de rotatividade de mão-de-obra na sua empresa?

- Gostaria que fosse menor.
- Gostaria que fosse maior.
- Não é um tema que nos preocupe, a taxa é estável.

2 – Quantos empregados **foram demitidos** da sua empresa, no último exercício (2002), e *foram repostos*? Se nenhum empregado saiu, anotar ZERO.

- 2.1. – Geral (todos os empregados da empresa): _____ empregados.
- 2.2. – Empregados operacionais: _____ empregados operacionais.
- 2.3. – Empregados de nível gerencial: _____ empregados de nível gerencial.

3– Quantos empregados, dos seguintes tipos, saíram de sua empresa no último exercício **sem terem sido demitidos e foram repostos**?

- 3.1. – Geral (todos os empregados da empresa): _____ empregados.
- 3.2. – Empregados operacionais: _____ empregados operacionais.
- 3.3. – Empregados de nível gerencial: _____ empregados de nível gerencial.

4 - Na sua empresa, qual tem sido a rotatividade média (nº de empregados que saíram e foram repostos / nº empregados total, em porcentagem) dos tipos de empregados a seguir, nos últimos anos?

- 4.1. – Geral (todos¹ os empregados da empresa): _____ %.
- 4.2. – Empregados operacionais: _____ %.
- 4.3. – Empregados de nível gerencial: _____ %.

3º Bloco - Práticas de RH

1 – Existe um perfil/descrição definido para cada cargo da empresa?

- Sim
- Não
- Em alguns casos

2 – Assinale a(s) principal(is) técnica(s) utilizada(s) por sua empresa para a seleção de empregados operacionais:

- Técnica 1- Análise de currículo
- Técnica 2- Entrevista
- Técnica 3- Dinâmica de grupo
- Técnica 4- Aplicação de testes psicológicos
- Técnica 5 - Provas de conhecimento e/ou capacidade
- Técnica 6- Aplicação de ferramentas para análise de perfil
- Outros. Especificar: _____
- Não fazemos seleção de empregados operacionais

3 – Assinale a(s) principal(is) técnica(s) utilizada(s) por sua empresa para a seleção de empregados de nível gerencial:

- Técnica 1- Análise de currículo
- Técnica 2- Entrevista
- Técnica 3- Dinâmica de grupo
- Técnica 4- Aplicação de testes psicológicos
- Técnica 5- Provas de conhecimento e/ou capacidade
- Técnica 6- Aplicação de ferramentas para análise de perfil
- Outros. Especificar: _____
- Não fazemos seleção de empregados de nível gerencial

4 – Existe um programa de recrutamento interno na empresa?:

- Para todos os empregados (incluindo empregados de nível gerencial e empregados operacionais)
- Para os empregados de nível gerencial
- Para os empregados operacionais
- Não existe um programa de recrutamento interno

5 – Quando há o desligamento de um empregado, sua empresa realiza entrevista de saída?

- Sim
- Não
- Em alguns casos

6 – Informe, com relação ao último exercício (2002), a quantidade de horas de treinamento dadas por sua empresa para os tipos de empregados a seguir:

6.1. – Geral (todos os empregados da empresa): _____ horas

6.2. – Empregados operacionais: _____ horas

6.3. – Empregados de nível gerencial: _____ horas

7 – Qual é o salário médio mensal fixo dos empregados operacionais de sua empresa?

R.: R\$ _____.____,00

8 – Qual é o percentual médio mensal da remuneração variável no salário total dos empregados operacionais de sua empresa?

R.: % ____.

9 – Qual é o salário médio mensal fixo dos empregados de nível gerencial de sua empresa?

R.: R\$ _____.____,00

10 – Qual é o percentual médio mensal da remuneração variável no salário total dos empregados de nível gerencial de sua empresa?

R.: % ____.

11 – Quanto, em termos médios percentuais, representam os benefícios de sua empresa, em relação ao salário médio total dos seguintes empregados:

11.1. – Empregados operacionais: _____ %

11.2. – Empregados de nível gerencial: _____ %

12 – Assinale os tipos de empregados para os quais sua empresa faz avaliação de desempenho:

- Todos os empregados (incluindo empregados de nível gerencial e empregados operacionais)
- Empregados de nível gerencial
- Empregados operacionais
- Não é feita avaliação de empregados

13 – Após o resultado da avaliação de desempenho, é dado um *feedback* aos avaliados?

- Sim
- Não
- Em alguns casos

14 – Qual o percentual do quadro que foi promovido no último exercício:

14.1. – Empregados operacionais: _____ %

14.2. – Empregados de nível gerencial: _____ %

15 – Existe um plano de carreira formal na empresa:

- Para todos os empregados (incluindo empregados de nível gerencial e empregados operacionais)
- Somente para os empregados de nível gerencial
- Somente para os empregados operacionais
- Não existe plano de carreira

16 – Assinale a opção que representa a sua concordância com as seguintes frases, considerando o caso da sua empresa:

FRASES	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo totalmente
As fontes de recrutamento atuais permitem localizar os profissionais adequados para os cargos.				
As técnicas de seleção atuais permitem identificar os profissionais adequados para os cargos.				
O sistema de gestão e liderança das pessoas permite o crescimento e o desenvolvimento dos profissionais.				
Os salários baixos são uma causa importante da rotatividade.				
O programa de benefícios estimula a retenção dos empregados na empresa.				
O sistema de avaliação de desempenho atual permite identificar as necessidades de desenvolvimento dos profissionais.				
As avaliações de desempenho geram ações de desenvolvimento e ou treinamentos.				
Os treinamentos são definidos segundo as estratégias da empresa.				
Os resultados dos treinamentos são medidos por indicadores.				
Existe um plano de carreira que todos conhecem a estrutura e as regras.				
A empresa tem se preocupado com a qualidade de vida de seus colaboradores e vem desenvolvendo atividades focadas nesta preocupação				
A relação entre chefes e subordinados é muito boa.				
A comunicação interna na empresa é eficaz.				