

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SETOR DE FRENTE DE CAIXA:

Estudo de Caso na Empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde

Mirian Magnus Machado¹
Rogério Caitano Fagundes²

RESUMO

Quais os fatores do ambiente organizacional que podem estar contribuindo para a rotatividade dos colaboradores do setor frente de caixa da Cooper na unidade Água Verde? Para responder este questionamento, realizou-se uma pesquisa de campo e um estudo de caso com o intuito de identificar a percepção junto aos colaboradores e o RH sobre o ambiente organizacional e a percepção do RH sobre a rotatividade do setor frente de caixa. Diante dos fatores negativos do ambiente de trabalho, sugeriram-se ações. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, direcionado aos colaboradores. Os dados coletados foram analisados e apresentados graficamente. Para complementar a pesquisa, realizou-se uma entrevista com o setor de RH. Com a análise dos resultados, identificaram-se as principais causas da rotatividade e que a rotatividade do setor é baixa, notou-se também, que o líder possui um papel importante, que o estilo de liderança satisfaz a equipe, assim, sugeriu-se que o modelo de liderança seja utilizado como multiplicador para as demais lojas.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional. Rotatividade. Setor frente de Caixa. Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as pessoas dentro da organização, são consideradas parceiras que ajudam a conduzir os negócios. Estas, por sua vez, são consideradas o capital intelectual precioso, pois são as pessoas que conduzem os negócios e são fundamentais para atingir o sucesso ou o fracasso de uma organização. A tecnologia sem dúvida, contribui para os processos de uma empresa, mas vale lembrar que por trás disto existe ação humana.

¹ Professora orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (mirianmagnus@terra.com.br).

² Graduado em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior - IBES (rogerio@cooper.coop.br).

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

No ambiente altamente competitivo as empresas precisam de bases sólidas, de equipes que estejam alinhadas com os valores da organização, focadas no resultado desejado.

Diante disso, percebe-se a importância da Gestão de Pessoas nas organizações, em todos os níveis da empresa. A gestão de pessoas tem o papel de formar equipes que estejam focadas com os objetivos da empresa, utilizando como ferramentas: processo seletivo, treinamento para desenvolver habilidades, visando desse modo, aumentar seus lucros. O capital humano pode ser o diferencial da empresa, mas é necessário e fundamental selecionar as pessoas certas que possuem as habilidades necessárias e que sejam comprometidas com a função.

As empresas buscam por meio da fidelização de clientes o grande diferencial competitivo num mercado globalizado e de alta competitividade, para isso os colaboradores devem estar em sintonia com os objetivos da organização. Isso ocorre com grande facilidade quando eles setem-se bem no seu local de trabalho, evitando assim a rotatividade, que num processo de fidelização é um fator extremamente negativo, pois a troca constante de colaboradores dificulta o relacionamento entre clientes e colaboradores, fato este que ocorre quase que diariamente, pois a loja se localiza no bairro.

Surgem, portanto, questões a serem discutidas em relação aos melhores meios de tratar com a rotatividade no trabalho, para que colaboradores e administradores se satisfaçam, como por exemplo: como diminuir a rotatividade de colaboradores no setor de frente de caixa da Cooper Água Verde.

Existem outros motivos pelos quais os colaboradores não permanecem na empresa, que torna visível o crescimento do índice de rotatividade do setor, tornando o trabalho de fidelização um fato de difícil realização, e que é hoje o grande diferencial competitivo para sustentação da empresa.

O universo da pesquisa para coleta de dados são os colaboradores de frente de caixa da Cooper unidade Água Verde, localizada na Rua General Osório, nº 2070, Bairro Velha no Município de Blumenau, foi fundada em 1844 pelos colaboradores da Cia Hering em forma de Cooperativa, tendo como objetivo, adquirir produtos de primeira necessidade por preços mais baixos.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Este estudo de caso tem relevância social, pois através da pesquisa de campo possibilitou identificar os principais fatores do ambiente organizacional que contribuem para a rotatividade do setor frente de caixa. Desse modo, a empresa poderá realizar ações para controlar e reduzir este fator.

Toda organização deve estar comprometida com as questões ligadas à gestão de pessoas para o cumprimento de seus objetivos organizacionais em especial nesta empresa, onde o objetivo principal é fidelizar seus cooperados.

2 GESTÃO DE PESSOAS

As múltiplas transformações na evolução econômica e cultural dos Estados Unidos, Japão e Europa, trouxeram ao Brasil, na segunda metade do século XX, novos paradigmas na humanização do trabalho, a chamada gestão de pessoas. (DUTRA, 2002)

No passado, a administração de pessoas foi marcada pelo autoritarismo e pelo voluntarismo empreendedor do regime escravagista, demonstrando um notório desnivelamento social e cultural.

De acordo com Dutra (2002, p. 44):

A obtenção do comprometimento entre a organização e as pessoas pressupõem as idéias de desenvolvimento e satisfação de ambas e a consistência no tempo de gestão de pessoas. Desse modo, a pessoa deixa o papel passivo e assume o papel ativo na gestão de pessoas, de forma compartilhada com a organização.

Muitos fatores influenciam o desenvolvimento empresarial, mas a transformação cultural baseada nos valores dos colaboradores envolvidos na organização, unem-se tanto geográfica quanto hierarquicamente, motivando ao maior desempenho.

Neste mercado globalizado, onde os produtos estão cada vez mais parecidos, as pessoas passam a ser para as organizações o seu maior diferencial competitivo.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

O sucesso da organização depende de pessoas para operacionalizar. A Gestão de Pessoas constitui na valorização das habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos de cada colaborador. Conseqüentemente fornece meios facilitadores para tal crescimento através de motivações, respeito à individualidade atitudes e valores. (CHIAVENATO, 2006).

“Hoje, o modelo proposto empresarial é do desenvolvimento, satisfação mútua e a consistência no tempo como descreve” (DUTRA, 2002, p. 42).

E o que motiva o padrão comportamental das pessoas na decisão do cotidiano empresarial? O desenvolvimento de competências através de uma gestão de pessoas bem fundamentada nos valores, no desempenho e na cultura da organização e de cada colaborador. Isso faz com que o todo seja um time motivado, produtivo e adepto a novas posturas. (SOUZA, 2002).

Em suma, a tendência das empresas é quebrar paradigmas através de uma gestão de pessoas transparente, simples e flexível. Criando condições necessárias para que os negócios da organização possam caminhar paralelamente com os objetivos estratégicos e o projeto de vida dos colaboradores. Assim, obtém a participação e colaboração de todos os envolvidos e é isso que garante o equilíbrio adequado entre pessoas, perspectivas e resultados da organização. (DUTRA, 2002).

2.1 AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

As pessoas dentro da organização são consideradas parceiras que conduzem os negócios da empresa, aplicam seus conhecimentos e tomam as decisões mais adequadas para obter os resultados desejados. (CHIAVENATO, 2006).

As organizações necessitam de colaboradores comprometidos, os chamados “donos do negócio”. E para garantir a competitividade no mercado de trabalho é imprescindível que as pessoas adquiram novos conhecimentos, desenvolvam suas habilidades e modifiquem suas atitudes pessoais e profissionais. (FRANÇA; GUSTAVO, 2002).

Nesse mesmo contexto, França; Gustavo (2002, p. 404) ainda ressalta que:

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

A verdadeira administração pressupõe que, para ter sucesso, os gestores precisam garantir que seus empregados possuam boa condição de vida no trabalho. Condição de vida através de uma gestão de vida no trabalho significa: boas condições laborais, remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que garanta a necessidade de participação e desenvolvimento das pessoas. Significa também, comprometimento com metas da equipe e planificação das escolhas de bem estar para e durante o trabalho.

Para tanto, o treinamento desenvolve competências nas pessoas, traz idéias inovadoras, criativas e produtivas. Essa produção de resultados e valores tende a gerar aumento na produtividade, e cabe aos líderes a desempenhar e contribuir no aprendizado de cada colaborador. (MARTINS, 2007).

A aprendizagem é uma mudança comportamental da pessoa e é através do aumento do conhecimento e troca de informações que o indivíduo cresce culturalmente e modifica seus hábitos, e assim fortalece e contribui para o crescimento organizacional. (FISCHER, 1998 apud FLEURY E FLEURY, 2001).

Em acordo com as explanações acima, pode-se concluir que o desenvolvimento através de treinamentos significa tanto para o colaborador quanto para a organização a transmissão de informações corretas em tempo hábil, a melhora na execução de tarefas, a mudança de atitudes negativas para atitudes positivas, eleva a criatividade, aumenta a motivação ao trabalho e contudo é a maneira eficaz de agregar valores aos colaboradores e a organização.

2.2 ROTATIVIDADE NO TRABALHO

A rotatividade de pessoal no trabalho, também conhecida por *turnover*, está relacionada com a entrada e a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas. As pessoas podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas. (FERREIRA; FREIRE, 2007).

Mas, quais os principais fatores que têm desencadeado o *turnover* nas organizações? Considerando que em nossa realidade temos organizações de

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

diferentes ramos e estágios de evolução. (POMI, 2006, p. 63), menciona que os principais fatores tem sido:

[...] instabilidades econômicas; desregulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; crescimento econômico e expansão internacional do mercado brasileiro; mudanças tecnológicas e de modelos de gestão; agilidade da concordância e perda de mercado; insucesso dos negócios; ambiente e imagem organizacional; falta de diretrizes da empresa; não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; liderança; rotina sem desafios; além de salário e falta de reconhecimento.

Pomi (2006) menciona ainda que a alta rotatividade é sinônimo de perda de produtividade, perda de lucro e de saúde organizacional. Reflete na motivação das pessoas, no comprometimento, e gera mais absenteísmo e rotatividade, interferindo até mesmo na credibilidade junto aos clientes. A autora ainda menciona que a gestão de rotatividade é fundamental para todas as empresas, pois a rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. As pessoas como ativos essenciais são os diferenciadores de qualquer negócio, portanto devem ser geridas. Quando uma organização atrai um talento para seu quadro de colaboradores, é um momento de comemoração. No entanto, quando chega a hora desse profissional sair da organização algumas sérias complicações podem surgir como : perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

Em geral, os custos podem ser divididos em três categorias: de saída para o funcionário que está saindo, de reposição e de treinamento para o novo funcionário. Estes custos são estimados como de duas a três vezes o salário mensal do colaborador que está saindo e eles não incluem custos indiretos como a baixa produtividade antes de sua saída, horas extras de outros funcionários em função do cargo vago. (BOHLANDER; SHERMAN, 2003).

Quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se. Um número elevado de rotatividade envolve vários custos à organização, que por sua vez, dividem-se em custos primários, secundários e terciários. (CHIAVENATO, 2002).

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

- a) custos primários: são aqueles que estão diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo: têm-se as despesas com o processo de recrutamento e seleção do novo funcionário que substituirá o desligado; despesa com a área de pessoal para realizar o cadastramento e pagamento da demissão de um e contratação de outro; despesas com treinamento e integração; custo e tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado; além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado;
- b) custos secundários: envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas. Ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo: têm-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado; produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções; e influência de desligamento perante os demais empregados;
- c) custos terciários: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e em longo prazo, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por pessoas inexperientes ou em fase de ambientação.

Qualquer saída é traumática para a organização, por mais argumentos que existam a seu favor. Calculando a rescisão, benefícios, encargos e outros gastos operacionais não tão facilmente mensuráveis, pode-se notar que de uma forma ou de outra, a empresa sempre sai perdendo.

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no fluxo de admissões e demissões de colaboradores, dentro de um determinado período de tempo.

$$\text{Índice de rotatividade (Turnover Global)} = \left\{ \frac{\left[\begin{array}{c} \text{n}^\circ \text{ de admissões} \\ \text{(no mês)} \end{array} + \begin{array}{c} \text{n}^\circ \text{ de demissões} \\ \text{(no mês)} \end{array} \right) / 2}{\text{n}^\circ \text{ de empregados (mês anterior)}} \right\} \times 100$$

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Figura 4 - Cálculo do índice de rotatividade de pessoal³

Índices de rotatividade elevados são prejudiciais para todas as empresas. Na hora de contratar funcionários, saber escolher os melhores, mantê-los e fazer com que produzam o seu máximo, pode fazer grande diferença. Montar uma equipe que realmente vista a camisa da organização não é uma tarefa fácil e manter esta equipe é ainda mais difícil. Pois, as dificuldades são muitas, por exemplo: o que fazer quando o colaborador não está conseguindo suprir as necessidades da função, apesar de esforços? O que fazer para que ele produza o esperado? Como evitar a troca de funcionários? Uma boa saída seria tentar aproveitá-lo em outra tarefa de acordo com o seu potencial, demissão somente se ele não se enquadrar ao perfil da organização. Assim, a pessoas terão mais confiança, sabendo que não será demitido por não conseguirem desempenhar uma determinada habilidade⁴.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos e pesquisa abordados nesse projeto foram realizados na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde na cidade de Blumenau – SC.

A forma de abordagem deste projeto foi caracterizada pela pesquisa descritiva, já que a realização deste estudo será baseada nos fatos e dados colhidos na própria realidade.

De acordo com Oliveira Netto (2006) o método descritivo aborda quatro aspectos sociais: a descrição da pesquisa, o registro, a análise e a interpretação dos fatos relatados.

Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa de campo investiga e examina os dados, observando todos os fatores e analisa todos os aspectos na íntegra. (MARCONI; LAKATOS, 2006).

³ CÁLCULO do Índice de Rotatividade de Pessoal. Agas, Porto Alegre, n.278, p.85, ago. 2008.

⁴ DE OLHO na dança das cadeiras. Agas. Porto Alegre, n. 278, p. 84-6, ago. 2008.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

A pesquisa de campo foi realizada com 40 colaboradores do setor de frente de caixa da empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde, situada à Rua General Osório nº 2070, bairro Velha em Blumenau – SC, caracterizando-se como censitária, toda população do setor foi respondente. Foi aplicado um questionário com 31 perguntas fechadas de múltipla escolha e envolveu o 1º e 2º turno.

Para complementar a pesquisa, foi feita uma entrevista junto ao Recursos Humanos para verificar a percepção destes profissionais sobre o ambiente organizacional e a rotatividade do setor de Frente de Caixa. As respostas obtidas através da aplicação do questionário foram apresentados através de percentuais gráficos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As perguntas preliminares foram necessárias para identificar as características do colaborador que ocupa a função frente de caixa. Foi identificado que a maioria são jovens que possuem em média 21 a 31 anos, solteiros e não possuem filhos. A função é exercida por ambos sexos, mas a maioria são mulheres que possuem o ensino médio completo. Outra característica levantada, foi que os colaboradores, moram no bairro, próximos da empresa, mas 65% ainda não possuem casa própria.

Prosseguindo com a pesquisa, os dados são focados para identificar a percepção dos colaboradores sobre vários fatores como: motivação, liderança, relacionamento em equipe, salário e benefícios. Estes fatores estão presentes no ambiente organizacional. A rotatividade é desencadeada por várias razões, com os questionamentos levantados foi possível identificar os motivos que estão ocasionando a rotatividade no setor frente de caixa.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

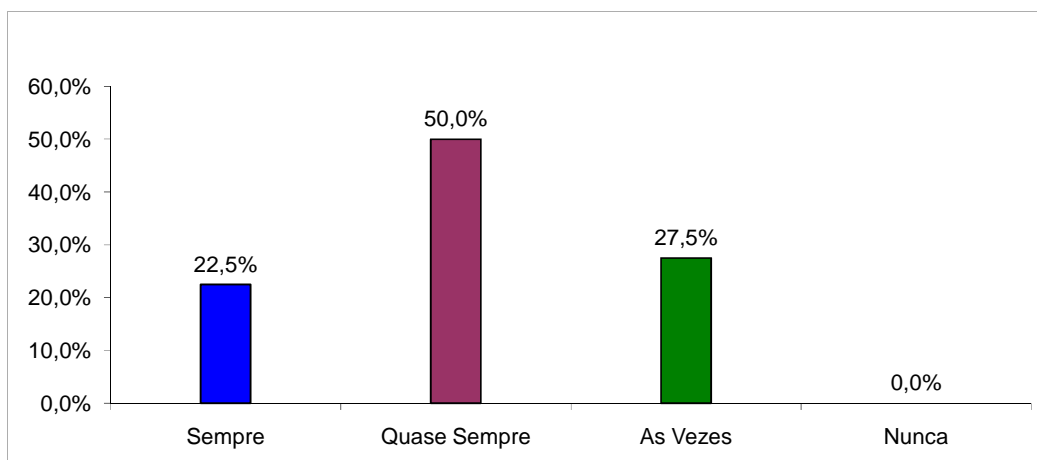


Gráfico 13 – Motivação no trabalho

Fonte: autor

Quando interrogados sobre a motivação no dia-a-dia, conforme o gráfico 13, 72,5% demonstraram que sempre ou quase sempre estão motivados, e 27,5 % apontam que às vezes. A motivação é uma causa individual, por isso, é impossível manter totalmente a equipe motivada, mas o ambiente de trabalho deve satisfazer suas necessidades estimulando o colaborador a se manter motivado.

A Cooper procura atender estas necessidades oferecendo diversos benefícios, sendo eles: PPR, plano de saúde, vale alimentação, auxílio a instrução para nível superior e plano de carreira.

“A produtividade está diretamente relacionada com a motivação para o trabalho. Pessoas motivadas produzem mais e melhor, com os mesmos recursos”.⁵

Para a organização, é extremamente importante que o colaborador esteja motivado com a função, visto que esse fator implica no aumento da produtividade e também acarreta a rotatividade.

⁵ CONSULTORES, Ogata ML. Motivação no trabalho. Disponível em: <www.palestrademotivacao.com.br/artigos_sobre_motivacao.asp> Acesso: 5 abr. 2009.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

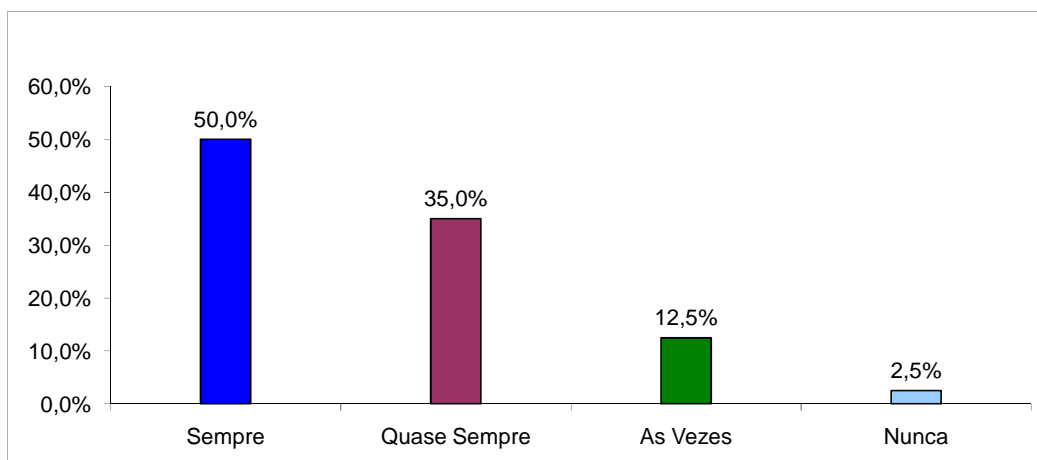


Gráfico 14 – Líder atua com atitudes que motivam

Fonte: autor

No gráfico 14, os colaboradores avaliaram se o líder possui atitudes que motivam a equipe, 50 % responderam que o líder sempre motiva a equipe e 35% responderam que quase sempre. O papel do líder é estimular o colaborador para que ele se mantenha motivado, um papel desafiador, porque as pessoas são diferentes, possuem necessidades diferentes. Mas o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho, reconhecer o seu trabalho, elogiá-lo, dar oportunidade para que o colaborador desempenhe novas tarefas.

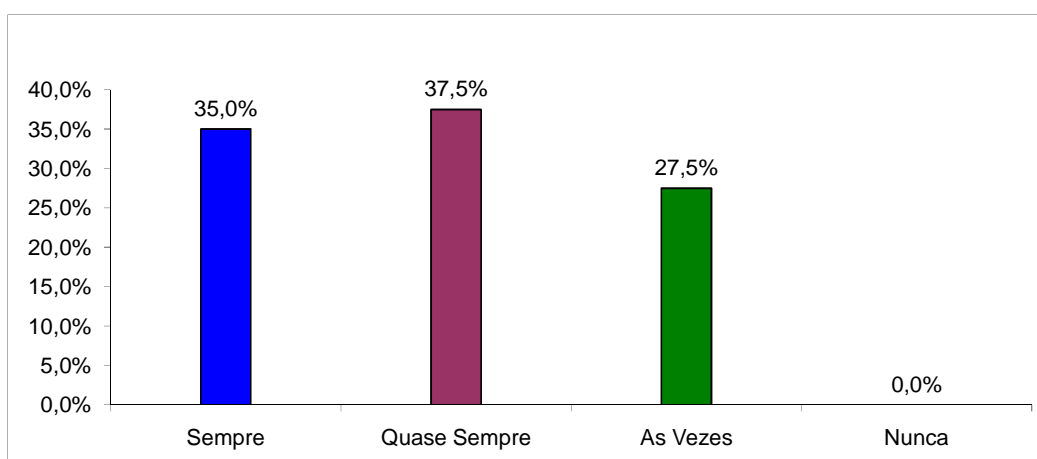


Gráfico 19 – Recebimento de *Feedback* do líder

Fonte: autor

O gráfico 19 demonstra que 72,5% dos colaboradores sempre ou quase sempre recebem *feedback* do líder sobre seu trabalho, as vezes 27,5%. Para o

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

colaborador é fundamental receber um *feedback* sobre a sua atividade, com isso, o colaborador tende a melhorar pontos negativos e se sente motivado em saber que a sua atividade está sendo bem desempenhada e que seu trabalho é importante para a organização. O índice 27,5% precisa ser desenvolvido, pois o colaborador necessita de um *feedback* sobre o seu desempenho para se sentir motivado, além disso, pode comprometer o relacionamento do líder com o colaborador.

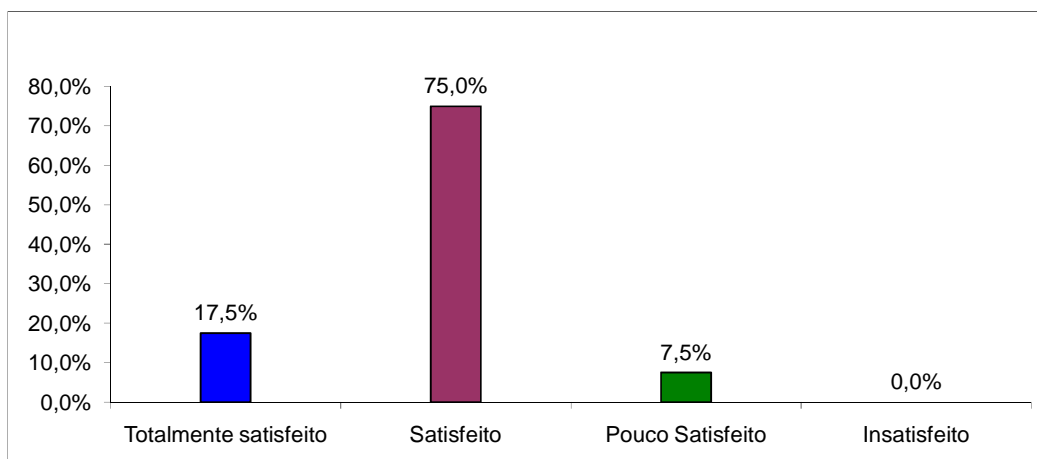


Gráfico 21 – Satisfação com a Liderança

Fonte: autor

No gráfico 21, os colaboradores foram interrogados se estão satisfeitos com sua liderança, 75% afirmaram que estão satisfeitos. Este resultado também se confirma com os questionamentos levantados nos gráficos 14 e 19, onde identificou-se que o líder possui atitudes que motivam a equipe, transmite *feedback* aos colaboradores. Estes dados apontam que o estilo de liderança praticado satisfaz a equipe e são essenciais para um ambiente de trabalho agradável.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

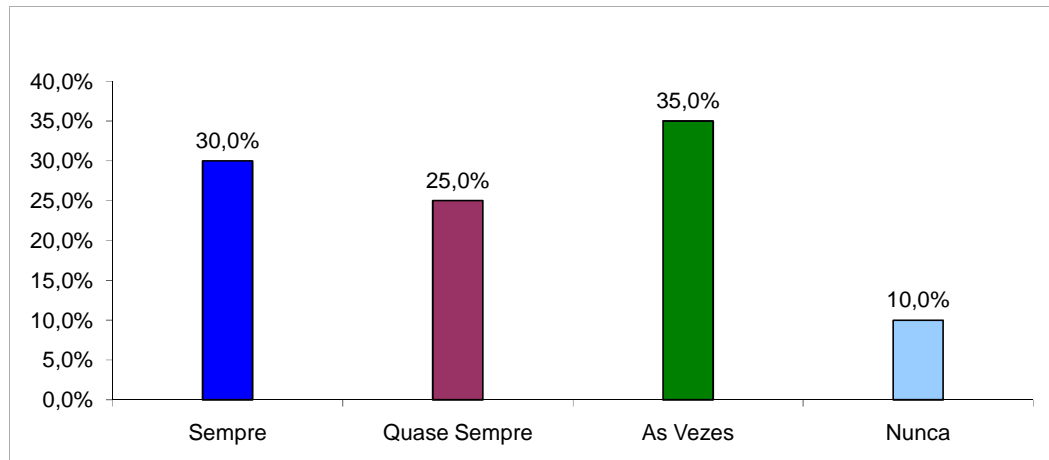


Gráfico 17 – Sentimento de Valorização pelo Líder

Fonte: autor

O gráfico 17, demonstra que 55% dos colaboradores sempre ou quase sempre sentem que seu trabalho é valorizado pelo líder e 35% apenas às vezes. O índice 35% é um fator a ser desenvolvido, pois a falta de reconhecimento pode ocasionar a rotatividade, tendo em vista que o sentimento desvalorização acarreta a desmotivação.

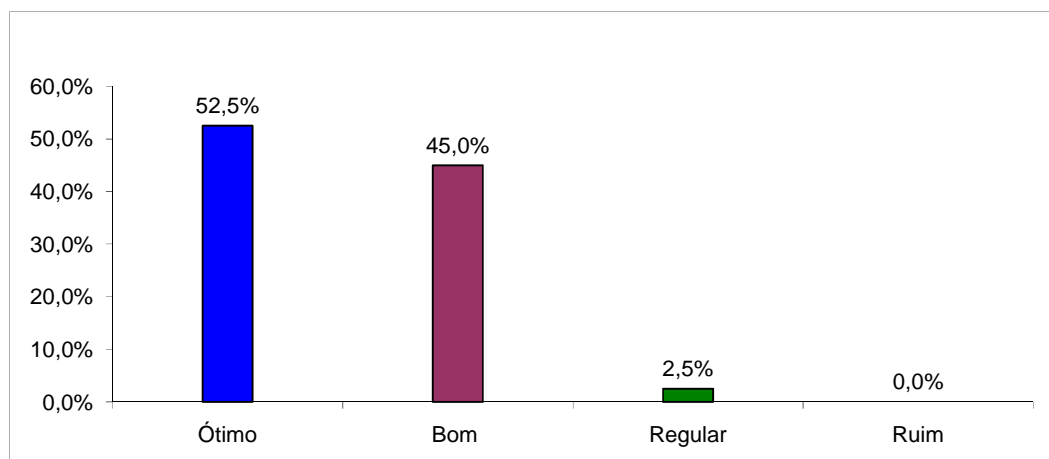


Gráfico 15 – Relacionamento com a equipe de trabalho

Fonte: autor

No gráfico 15, os colaboradores foram questionados sobre o relacionamento que eles possuem com a equipe de trabalho, 52,5% afirmaram que o relacionamento com os colegas de trabalho é ótimo, e 45% apontam como bom. O trabalho em equipe é fundamental para atingir o objetivo em comum, se existe intrigas, ou as pessoas têm problemas de relacionamento, isso implicará no resultado desejado da organização.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

O trabalho em equipe é oriundo da idéia de negócio da Cooper, princípio de cooperativismo.

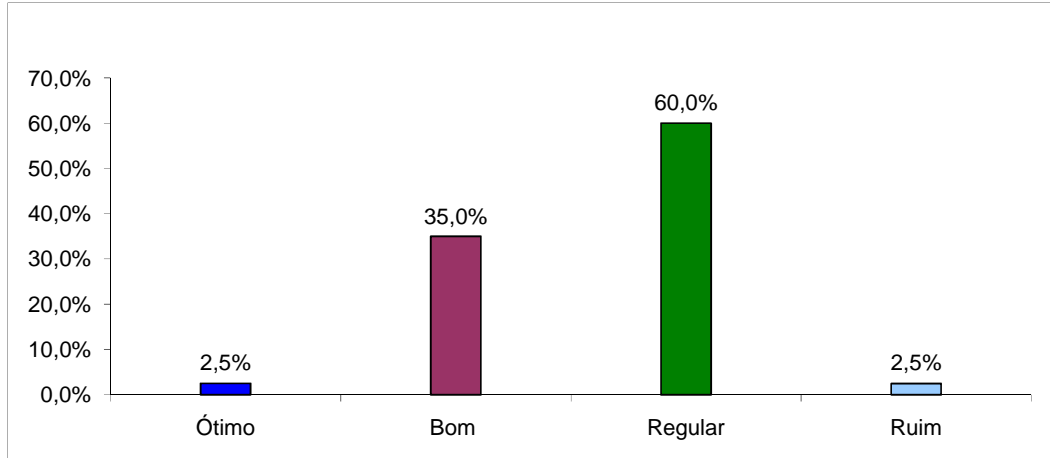


Gráfico 25 – Salário versus função

Fonte: autor

No gráfico 25, os colaboradores avaliaram o salário que recebem com a função exercida, 60% consideram regular e 35% consideram bom. O salário também é um fator que causa a rotatividade. A empresa procura acompanhar o mercado, oferecendo um salário compatível com a função.

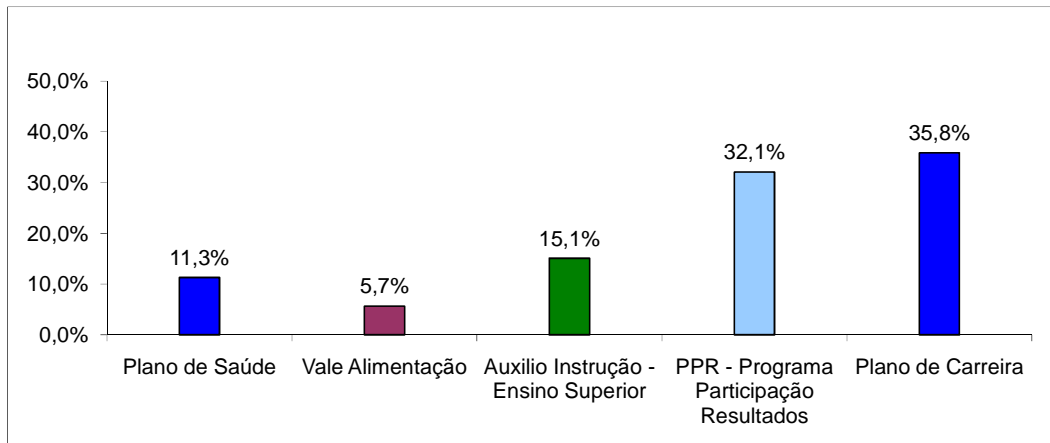


Gráfico 26 – Valorização dos benefícios

Fonte: autor

No gráfico 26, os colaboradores avaliaram qual benefício oferecido pela empresa eles mais valorizam. O benefício mais valorizado pelos colaboradores é o plano de carreira apontando 35,8%, em seguida, o PPR, apontando 32,1% e o auxílio

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

instrução a nível superior com 15,1%. Os benefícios complementam o salário e motivam o funcionário deixando-o mais satisfeito com o trabalho.

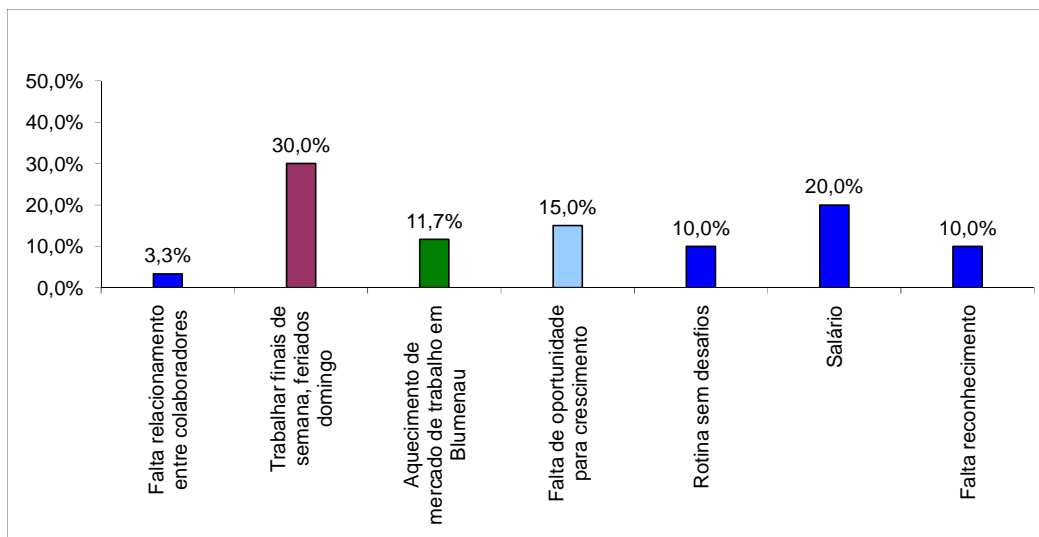


Gráfico 28 – Percepção do colaborador sobre a rotatividade no setor

Fonte: autor

No gráfico 28, os colaboradores deram sua opinião sobre a rotatividade ocorrida no setor frente de caixa. Na percepção do colaborador vários motivos estão causando a rotatividade: trabalho no final de semana apontando 30%, o salário, apresentando 20%, a falta de oportunidade para crescimento, apresentando 15%, o aquecimento do mercado de trabalho em Blumenau apontando 11,7%, as rotinas sem desafios e a falta de reconhecimento apresentando 10%. Este resultado mostra os principais indicadores de rotatividade do setor frente de caixa na visão do colaborador. O trabalho nos finais de semana é um fator indispensável, pois trata-se de um supermercado, mas, para o colaborador, este fator é relevante e causa insatisfação, portanto, quando surge outra oportunidade de trabalho ele opta em sair da empresa. O salário corresponde ao mercado, porém, acredita-se que ele não atenda as suas necessidades, este quesito também foi levantado no gráfico 25, onde demonstrou o descontentamento do colaborador. Outro fator identificado pelo colaborador é a falta de oportunidade para crescimento, a empresa realiza recrutamento interno buscando aproveitar a sua mão-de-obra e dar oportunidade de crescimento. Acredita-se que a insatisfação do colaborador está relacionada com o tempo em que surge a oportunidade, pois o

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

crescimento profissional tende a ser em longo prazo. As rotinas sem desafios e falta de reconhecimento são fatores que acarretam a desmotivação causando a rotatividade.

Além dos fatores internos, surgem mais oportunidades no mercado de trabalho que chamam atenção do colaborador e que ocasionam a rotatividade.

Desse modo, conclui-se que a rotatividade está ligada há vários fatores, porém, neste caso, não é possível reverter os principais fatores destacados pelos colaboradores, pois o trabalho nos finais de semana é imprescindível, o salário, está de acordo com o mercado e as oportunidades de crescimento existem, porém, são poucas vagas e ocorrem esporadicamente.

Com o questionamento realizado no gráfico 28 confirmou-se dois pressupostos.

O trabalho nos finais de semanas, feriados e domingos contribui para rotatividade do setor, desse modo, o pressuposto b, foi confirmado. Este fator apresentou maior índice, apontando 30% sendo uma das principais causas da rotatividade do setor, na visão do colaborador.

O pressuposto c: número de oportunidades de emprego no mercado aquecido de Blumenau, também foi confirmado. Este fator foi identificado pelo colaborador apontando 11,7%, acredita-se que outras vagas que não exigem o trabalho nos finais de semanas, surgem no mercado e despertam o interesse no colaborador.

Com os dados obtidos, atingiu-se o objetivo a: Levantar junto aos colaboradores do setor de frente de caixa sua percepção sobre o ambiente organizacional.

Vários fatores foram levantados para saber qual é a percepção do colaborador sobre o ambiente interno, sendo eles: motivação com o trabalho, liderança, relacionamento com a equipe, salário, benefícios e função.

No quesito motivação, observou-se que a equipe não se mantém totalmente motivada, mas entende-se que a motivação é individual e varia de pessoa de pra pessoa. Porém, identificou-se que o líder possui um papel importante na motivação das pessoas, a pesquisa demonstrou que ele possui atitudes que caracterizam um líder, ou seja, estimula o colaborador a se manter motivado, proporciona *feedback*, procura informar a equipe sobre as mudanças, se preocupa com desenvolvimento profissional e oportuniza o colaborador ser transferido para outros setores. Neste sentido, identificou-se que o colaborador se sente satisfeito com sua liderança. Entretanto, a valorização foi

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

identificada como um fator que precisa ser trabalhado, pois a equipe em alguns momentos não se sente totalmente valorizada pelo líder.

Outro fator que compõem o ambiente organizacional e é fundamental para um ambiente agradável e harmonioso é o relacionamento com a equipe de trabalho.

O relacionamento com a equipe de trabalho é excelente, além disso, existe confiança e respeito entre as pessoas, fatores que tornam o clima do setor muito agradável e contribuem e facilitam para atingir o resultado desejado da organização.

A maioria dos colaboradores são comprometidos com a função e querem seguir carreira na Cooper, visando o crescimento profissional. Porém, o salário causa descontentamento no colaborador, acredita-se que esta insatisfação está relacionada com as expectativas de crescimento, suas necessidades pessoais e tendo em vista que o colaborador analisa o salário líquido, não considerando os benefícios que a empresa oferece. A pesquisa demonstrou que o benefício que o colaborador mais valoriza é o plano de carreira.

Desse modo, conclui-se que o ambiente organizacional é bom, que o líder satisfaz a equipe, que as pessoas se relacionam bem e o que causa insatisfação nas pessoas é o salário. Para o colaborador, além do salário, o trabalho nos finais de semana, domingos e feriados e a falta de oportunidade de crescimento são as principais causas da rotatividade do setor frente de caixa.

Diante dos relatos realizados pelo RH, atingiu-se o objetivo b:

Identificar junto ao RH, a percepção sobre o ambiente organizacional e a rotatividade do setor frente de caixa.

Para identificar a percepção sobre o ambiente organizacional, foi necessário analisar alguns pontos: a gestão de pessoas na Cooper, motivação, relacionamento, liderança, comunicação, remuneração e benefícios.

A empresa busca através da gestão de pessoas atingir os objetivos individuais e organizacionais. Com relação a motivação, a empresa procura identificar a opinião dos colaboradores informalmente e identificou que existe um ambiente positivo que torna a empresa diferente comparado com o mercado.

Quanto ao relacionamento entre equipe, a empresa busca com o programa COOPERAR incentivar o trabalho em equipe. Para empresa, não existe falta de

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

relacionamento entre colaborador e liderança, o que falta é treinar os líderes para ter consciência da importância das pessoas na organização.

Quando avaliada a liderança dos gestores, identificou-se que existe resistência dos gestores em determinados assuntos sendo eles: preferências pessoais sobrepõem aos interesses da empresa, a diversidade como forma de aumentar do capital intelectual e mudanças no modelo estrutural e nos procedimentos de normatização.

A comunicação é um fator que não se desenvolveu com a empresa, desse modo, identificou-se a necessidade de aprimorar.

A política de remuneração da empresa é composta por três fatores: a remuneração básica, incentivo salarial e benefícios. A remuneração está de acordo com o mercado, como forma de diferenciar-se a empresa oferece o PPR como um incentivo salarial.

Quando avaliada a percepção sobre a rotatividade obteve-se o seguinte resultado:

A empresa mede a rotatividade e informa que o setor frente de caixa apresenta índices superiores em relação a outros departamentos da empresa. Também têm consciência que a rotatividade prejudica a organização em vários aspectos. Na visão do gerente de RH, o trabalho nos finais de semana, feriado, e domingos contribui para rotatividade, mas ele relata que antes do trabalho nos finais de semanas e feriados os índices de rotatividade já eram altos, por isso ele afirma que os motivos são outros, sendo a remuneração uma das causas. As oportunidades de emprego que surgem em Blumenau e região também favorecem para o aumento da rotatividade.

Após a análise dos dados, sugeriram-se algumas ações para melhorar o ambiente de trabalho, conforme apontadas no plano de ação, quadro 1.

| Objetivos estratégicos | Ações estratégicas | Responsável | Início | Fim | Orçamento |
|-------------------------------|--|---------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Valorizar o colaborador | Realização mensalmente de reuniões individuais para posicionar o colaborador sobre seu desempenho | Líder do setor frente de caixa | Julho/09 | Contínuo | Sem custo |

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|---------------|-------------|----------------------------|
| | Treinamento de lideranças sobre relações humanas | RH | Agosto/09 | Setembro/09 | R\$ 6.000,00 |
| Melhorar a comunicação | Implantação de um manual do colaborador com regras e boas práticas | GPP - Grupo de Prevenção de Perdas. | Julho/09 | Setembro/09 | Sem custo |
| | Criação de uma declaração padrão para informar os colaboradores das ações da Cooper, exigindo assinatura | GPP – Grupo de Prevenção de Perdas. | Julho/09 | Julho/09 | Sem custo |
| Treinar o colaborador | Implantação de um programa de multiplicadores de função | RH | Em andamento. | Contínuo | Etapa I R\$ 42.000,00 |
| | Oportunizar ao colaborador realizar outras atividades em setores diferentes | Gerentes de loja | Julho/09 | Contínuo | Sem custo |
| Reforçar os diferenciais da empresa | Realização de uma campanha de conscientização para destacar os diferenciais da empresa no quesito remuneração, trabalho nos finais de semana feriados e domingos. | RH | Julho/09 | Agosto/09 | Sem custo |
| | Implantação de um programa de gestão por competência | RH | Em andamento | Março/10 | R\$ 50.000,00 (accessoria) |
| Melhorar o <i>Feedback</i> | Realização mensalmente de reuniões com a equipe | Lideranças | Julho/09 | Contínuo | Sem custo |
| | Elaboração de um formulário padrão para o líder registrar as dúvidas e/ou questionamentos dos colaboradores | RH | Julho/09 | Julho/09 | Sem custo |

Quadro1 – Plano de Ação

Fonte: Autor

5 CONCLUSÃO

Este estudo foi realizado para levantar junto aos colaboradores os fatores do ambiente de trabalho que contribuem para a rotatividade no setor frente de caixa da unidade da Água Verde. Neste setor, tem-se observado maior fluxo de rotatividade, por

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

se tratar de uma loja no bairro, este fator se tornou visível ao cooperado prejudicando o processo de fidelização. Com o intuito de identificar as causas de rotatividade do setor, se propôs o estudo de caso, buscando através dos objetivos específicos: a) levantar junto aos colaboradores do setor frente de caixa, sua percepção sobre o ambiente organizacional; b) identificar junto ao RH, a percepção sobre o ambiente organizacional e a rotatividade do setor frente de caixa; c) Propor ações que possam reduzir com os fatores negativos no ambiente de trabalho.

O primeiro objetivo foi atingido com a aplicação do questionário juntos aos colaboradores do setor frente de caixa. Com estes dados, identificou-se que o ambiente organizacional é bom, que o líder satisfaz a equipe, que as pessoas se relacionam bem e o que causa insatisfação no colaborador é o salário, o trabalho nos finais de semana, domingos e feriados e a falta de oportunidade de crescimento.

Além da visão do colaborador, aprofundou-se realizando uma entrevista com o gerente de RH, neste sentido, atingiu-se o objetivo b. Identificou-se que a empresa se preocupa as necessidades do colaborador e busca atingir os objetivos individuais e organizacionais. Além disso, incentiva o trabalho em equipe, está preocupada com a motivação das pessoas, procura diferenciar-se proporcionando incentivos salariais, tem consciência que é necessário a capacitação dos líderes sobre a importância das pessoas na organização, enfrenta resistência dos gestores em determinados assuntos, a comunicação é um fator que precisa aperfeiçoar. Com relação a rotatividade, tem conhecimento que os índices de rotatividade do setor frente de caixa são superiores em relação aos outros departamentos. Para o gerente do RH, o trabalho nos finais de semana e as oportunidades de emprego que surgem no mercado, contribuem para a rotatividade, mas a remuneração é uma das principais causas da rotatividade do setor.

Diante da insatisfação dos colaboradores sobre alguns fatores do ambiente organizacional, sugeriu-se um plano de ações tendo os seguintes objetivos estratégicos: valorizar o colaborador, melhorar a comunicação, treinar os colaboradores, reforçar os diferenciais da empresa e melhorar o *feedback*.

Ao decorrer do trabalho, além dos objetivos definidos, foram tratados alguns pressupostos.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Pressuposto a: Falta de relacionamento entre colaboradores e liderança não foi confirmado, pois na visão do RH, existe relacionamento entre colaborador e liderança. O que falta é treinamento para os líderes sobre a importância das pessoas na organização.

Os pressupostos b e c foram confirmados, sendo que o pressuposto b: trabalho nos finais de semanas, feriados e domingos foi caracterizado como a principal causa de rotatividade, na opinião do colaborador.

O pressuposto c: número de oportunidades de emprego no mercado aquecido de Blumenau, também foi confirmado. Desse modo, acredita-se que outras vagas que não exigem o trabalho nos finais de semana, despertam interesses no colaborador, causando a rotatividade.

Conclui-se que esta pesquisa foi relevante pois permitiu identificar os fatores que contribuem para a rotatividade do setor, que são: trabalho nos finais de semanas, feriados e domingos, salário e a falta de oportunidade de crescimento. Porém, não é possível reverter as principais causas, pois o trabalho nos finais de semana é fundamental, pois trata-se de um supermercado, o salário, está dentro das leis sindicais e as oportunidades de crescimento existem, mas não suprem a demanda. Desse modo, entende-se que a rotatividade pode estar ligada com a ansiedade do colaborador, pois o colaborador do setor frente de caixa é caracterizado por um perfil jovem que tem ambição, no entanto, acredita-se que ele entra na empresa com o objetivo de atingir outros cargos, como este fator não ocorre com tanta frequência, acaba causando a rotatividade.

A rotatividade do setor é caracterizada como baixa, pois identificou-se no gráfico 9, que 62,5% mais da metade, estão a mais de um ano na empresa. Notou-se também que o líder possui um papel importante, que o estilo de liderança é exemplar e satisfaz a equipe, assim, sugere-se que o modelo de liderança seja utilizado como multiplicador para as demais lojas.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

STAFF OF THE FRONT CASHIER SECTION ROTATION

Case Study in the company COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Água Verde unit

ABSTRACT

What are the factors of the organizational environment that may be contributing to the collaborators' of the front cashier section rotation from Cooper in the Água Verde unit? To answer this question, a field research and a case study were done trying to identify the perception from both the employee and Human Resource department about the organizational environment and the perception on the rotation of the front cashier section. Due to the negative factors of the job environment, actions were suggested. As data collection instrument, a questionnaire with closed questions of multiple choice was used, addressed to the collaborators. The collected data were analyzed and presented through graphics. To complement the research, an interview with the Human Resource section was done. With the analysis of the results, they identified the main causes of the rotation and that the rotation of the section is low, it was also noticed, that the leader has an important role, that the leadership style satisfies the team, so, it was suggested that the leadership model be used as multiplier to the other stores.

Key-words: Organizational Environment. Rotation. Front Cashier Sector. Collaborators.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL G.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, Mario César; FREIRE, Odalea Novais. Carga de trabalho e rotatividade. **RAC**, v. 5, n.2, p. 175-200, maio/ago, 2001.

MACHADO, Mirian Magnus; FAGUNDES, Rogério Caitano. Rotatividade de pessoal no setor de frente de caixa: estudo de caso na empresa COOPER – Cooperativa de Produção e Abastecimento do Vale do Itajaí – Unidade Água Verde. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.2, p.98-120, Sem I. 2009. Temática TCC.

ISSN 1980-7031

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; GUSTAVO, Zaima. Gestão de qualidade de vida no trabalho. In BOOG, Gustavo e Madalena. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Ozinil. **Treinamento e Desenvolvimento**. Blumenau, CED, 2007. Apostila.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia de Pesquisa Científica**: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998>. Acesso em 31. ago. 2008.

SOUZA, César. Os novos paradigmas de um mundo em transformação. In BOOG, Gustavo e Madalena. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002