

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**NATÁLIA BÜCKER**

**ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO NO**  
**SUPERMERCADO CASA DO CHIMARRÃO**

**PASSO FUNDO**

**2015**

NATÁLIA BÜCKER

**ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO NO  
SUPERMERCADO CASA DO CHIMARRÃO**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Anelise Rebelato Mozzato

PASSO FUNDO

2015

NATÁLIA SANDRI BÜCKER

**ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO NO  
SUPERMERCADO CASA DO CHIMARRÃO**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Anelise Rebelato Mozzato  
UPF – Orientadora

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais que nunca mediram esforços para me ajudar e sempre estiveram do meu lado em qualquer situação e também pelo incentivo de escolher este curso. À minha irmã que sempre esteve comigo e mesmo sendo pequena me acompanhou nesses quatro anos de faculdade, e ao meu namorado Francis por ter sido a pessoa que mais me ajudou e compartilhou medos, insegurança e todas as dificuldades durante o período de faculdade.

Agradeço também a minha família em geral que sempre esteve por perto para me amparar nos momentos em que precisei, e em especial a tia Sandra, tio Mir, Deby e Clau que não mediram esforços para me ajudar em Passo Fundo e me acolheram quando precisei.

Aos meus amigos, muito obrigada por todos os momentos que passamos juntos e também por sempre me ajudarem quando precisei e por entenderem as ausências quando precisava estudar. E aos meus colegas que compartilharam comigo todos esses momentos de aprendizado e em especial a minha colega e amiga Janaina que sempre me apoiou e esteve pronta para me explicar o conteúdo e fazer trabalhos.

Ao Hermeto que não mediu esforços para me ajudar no meu trabalho de conclusão com ensinamentos e paciência.

Por fim, agradeço a minha orientadora, professora Anelise, pela ajuda e ensinamentos e por me ensinar a gostar um pouco mais de Recursos Humanos.

Muito obrigada a todos, amo vocês.

“O homem, como um ser histórico, inserido num permanente movimento de procura, faz e refaz constantemente o seu saber.”

Paulo Freire

## RESUMO

BÜCKER, Natália. **Estratégias de Retenção de Pessoas:** Estudo de Caso no Supermercado Casa do Chimarrão. Passo Fundo, 2015. 65f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração), UPF, 2015.

O sucesso de toda empresa depende diretamente do talento e do nível de comprometimento dos seus funcionários. Os supermercados, de modo especial, se ressentem com a dificuldade de reter os trabalhadores mais talentosos na empresa e estão cada vez mais empenhados na formulação de estratégias de retenção de pessoas para reduzir a alta rotatividade de pessoal, a diminuição de custos, a fidelização do cliente e o crescimento da empresa. Para enfrentar o jogo da concorrência, colocam em funcionamento práticas que buscam dinamizar a administração de pessoal, as relações de indústria e trabalho, as relações humanas, a engenharia humana e o desenvolvimento executivo. O setor de Recursos Humanos tem grande responsabilidade na administração estratégica desse processo. Nessa lógica que o presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas no Supermercado Casa do Chimarrão, em Ibirubá/RS, visando diminuir a rotatividade dos trabalhadores. O presente estudo de caso qualitativo obteve os dados por meio de entrevista. Como principal resultado apresentou a verificação de que a empresa estudada necessita adequar suas práticas de gestão de pessoas para atingir os resultados que almeja no gerenciamento do setor de recursos humanos.

**Palavras chave:** Comércio varejista. Gestão de Pessoas. Supermercados. Turnover.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dados rotatividade 2013.....	44
Gráfico 2 – Dados rotatividade 2014.....	45
Gráfico 3 – Dados rotatividade 2015.....	46
Gráfico 4 – Resultados rotatividade .....	47

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EPI – Equipamento Individual de Proteção

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GT – Gestão de Talentos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

RH – Recursos Humanos

RS – Estado do Rio Grande do Sul

SINE – Sistema Nacional de Empregos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA.....	13
<b>2.1.1</b>	<b>Varejo</b> .....	13
<b>2.1.2</b>	<b>O Comércio Varejista e seus Formatos</b> .....	14
<b>2.1.3</b>	<b>Supermercados</b> .....	16
2.2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Histórico e importância da gestão de Recursos Humanos</b> .....	17
<b>2.2.2</b>	<b>Práticas de Gestão de Pessoas</b> .....	20
2.2.2.1	<i>Processo Seletivo</i> .....	20
2.2.2.2	<i>Treinamento e Desenvolvimento de pessoas</i> .....	22
2.2.2.3	<i>Remuneração e Benefícios</i> .....	23
2.2.2.4	<i>Avaliação de Desempenho</i> .....	25
2.2.2.5	<i>Gestão de Carreira</i> .....	27
2.2.2.6	<i>Higiene e Segurança do Trabalho</i> .....	28
<b>2.2.3</b>	<b>Gestão e Retenção de Talentos</b> .....	29
<b>2.2.4</b>	<b>Rotatividade de Pessoal - Turnover</b> .....	32
2.3	GESTÃO DE RH EM SUPERMERCADOS.....	34
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO.....	37
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	38
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	39
4.1	SUPERMERCADO CASA DO CHIMARRÃO – CARACTERIZAÇÃO.....	39
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS..	40
<b>4.2.1</b>	<b>Políticas e práticas de Recursos Humanos adotados na Casa do Chimarrão</b>	40
4.2.2.1	<i>Recrutamento e Seleção</i> .....	40
4.2.2.2	<i>Treinamento e Desenvolvimento</i> .....	41
4.2.2.3	<i>Administração de Cargos e Salários</i> .....	42
4.2.2.4	<i>Avaliação de Desempenho</i> .....	42
4.2.2.5	<i>Higiene e Segurança no Trabalho</i> .....	43
<b>4.2.2</b>	<b>Controle do Turnover</b> .....	43
4.3	SUGESTÕES.....	48
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
	REFERENCIAS.....	53

<b>ANEXO 1</b> – Calendário Treinamento 2015.....	56
<b>ANEXO 2</b> – Avaliação de curso.....	58
<b>ANEXO 3</b> – Programa de Bonificação.....	60
<b>ANEXO 4</b> – Levantamento de Dados de Rotatividade .....	62
<b>APÊNDICE A</b> – Formulário de Entrevista RH .....	64

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas têm mudado sua forma de trabalhar ao longo dos tempos, diante das muitas e rápidas mudanças no mercado de trabalho, acirrando a competitividade. Não basta mais oferecer o melhor preço. A empresa tem de se destacar em outros atributos e procurar reter os seus melhores trabalhadores para dar continuidade à qualidade do atendimento e prestação de serviço. Por outro lado, a configuração dos consumidores também mudou, desde a formação da estrutura familiar até o nível de exigência sobre os produtos e as formas de consumo. Os momentos de crise econômica atingem negativamente todos os setores. Os consumidores selecionam melhor os itens que irão comprar dando preferência a produtos de consumo diário e evitando os produtos supérfluos.

O setor Supermercado, que teve sua origem nos Estados Unidos, após a crise econômica de 1929, estendeu-se pelo mundo, chegando ao Brasil em 1953. Desde lá, a ideia de manter um simples ponto de venda varejista evoluiu, passando a constituir um excelente negócio tanto no varejo como no atacado, levando os comerciantes a inovar em melhorias e conforto para atrair e fidelizar os consumidores,

No Brasil, após a criação do Plano Real, fatores como o aumento do nível de renda dos consumidores, o aumento da massa salarial, o crescimento de brasileiros no mercado de trabalho e o aumento do consumo dos itens de maior valor agregado impulsionaram o crescimento do setor de Supermercados, atraindo inclusive a comercialização de produtos importados.

Com o passar dos anos, o consumidor está cada vez mais exigente, buscando bom preço, bom ambiente, atendimento e produtos de qualidade. Se o cliente não encontra o que espera, facilmente migra para a concorrência. Diante disso, as empresas passaram a dar mais atenção a seus funcionários, oferecendo qualificação profissional, oportunidade de crescimento e suporte para diminuir a rotatividade.

O presente trabalho é o resultado de um estudo de caso realizado no Supermercado Casa do Chimarrão, em Ibirubá/RS, com o objetivo de analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas na empresa, para diminuir a rotatividade dos trabalhadores, dividido em quatro partes.

Primeiramente, é identificado o problema e são estabelecidos os objetivos da pesquisa. Em seguida, no segundo capítulo, busca-se uma fundamentação teórica para definir o que representa a gestão de recursos humanos no setor do comércio varejista, especialmente em supermercados. Discutem-se ainda as práticas de gestão de pessoas, desde os processos de recrutamento até planos de carreira, remuneração, rotatividade, avaliação de desempenho, entre outros, especificamente no ramo de supermercados.

O terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos quanto ao delineamento da pesquisa, a unidade de pesquisa e o plano de coleta e interpretação de dados.

Finalmente, no último ponto, é feita a análise e interpretação dos resultados e dos dados coletados.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

O sucesso de toda empresa depende diretamente do talento e do comprometimento dos seus funcionários. O crescimento do mercado de trabalho, se positivo por um lado, por outro, é também responsável pelo fenômeno da rotatividade de pessoal, especialmente em tempos de instabilidade econômica.

Os supermercados, de modo especial, sentem este descompasso e é cada vez mais difícil reter os trabalhadores mais talentosos na empresa, seja pelo salário, seja pelo horário de trabalho. Muitos preferem ganhar menos a ter de trabalhar nos sábados e/ou domingos. Para o empreendedor, isto acaba por interferir diretamente na qualidade do atendimento e na fidelização de clientes.

As empresas necessitam e fazem esforços para convencer as pessoas mais capacitadas a permanecerem nos seus postos, mesmo porque ainda existe uma falta significativa de pessoas qualificadas no mercado de trabalho. Essa também é a realidade da empresa pesquisada, o que justifica a pesquisa para tal local.

Diante dessas constatações, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: “Quais são as práticas de gestão de pessoas mais apropriadas para diminuir a rotatividade dos trabalhadores no supermercado Casa do Chimarrão?”

A formulação das estratégias de retenção de talentos pode oportunizar a redução da alta rotatividade, a diminuição de custos, a fidelização do cliente e o crescimento da empresa. Por outro lado, esta prática pode também trazer maior motivação e satisfação ao funcionário na medida em que se sente inserido no processo de gestão e sabendo até onde ele pode crescer na empresa. É importante que o funcionário se sinta bem no ambiente de trabalho e perceba que está sendo reconhecido pelo trabalho que desempenha.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo supermercado Casa do Chimarrão, visando a diminuir a rotatividade dos trabalhadores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o percentual de rotatividade do supermercado Casa do Chimarrão;
- Verificar as práticas de gestão de pessoas adotadas no supermercado;
- Propor estratégias para a maior retenção dos trabalhadores no supermercado Casa do Chimarrão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No atual contexto econômico, as empresas são cada vez mais desafiadas a conseguir controlar as múltiplas e aceleradas mudanças da sociedade e das organizações e se manter vivo no acirrado jogo da concorrência. A gestão de pessoas passou a ser um dos maiores desafios e garantir o comprometimento e o desenvolvimento delas é uma tarefa nada simples.

Para melhor compreensão da problemática, objeto desta pesquisa, é necessário, inicialmente, definir o que representa a gestão de recursos humanos no setor do comércio varejista, especialmente em supermercados.

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA**

O comércio varejista apresenta uma gama diversificada de aspectos. Neste item, será apresentada uma visão geral sobre o que se entende por varejo, sobre os diversos formatos do comércio varejista e como o setor de supermercados está inserido neste contexto.

#### **2.1.1 Varejo**

Por definição de Parente (2014), varejo é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades (ao contrário do que acontece na venda por atacado). É a venda direta ao comprador final, consumidor do produto ou serviço, sem intermediários.

Comércio Varejista é um conceito amplo e pode ser entendido de várias maneiras, representando o último elo da cadeia de distribuição, sendo responsável pela intermediação de compra, recebimento e estocagem das mercadorias para então revendê-las aos consumidores finais (HILMANN, 2013).

Para Parente (2014), o varejo engloba todas as ações que adicionam valor a produtos e serviços ofertados aos consumidores finais, atendendo suas necessidades. Porém, segundo Hilmann (2013), não se pode restringir o comércio varejista apenas àquele praticado em lojas. Ele é uma prática muito ampla e feita de porta em porta, na internet, por telefone, entre outras.

O varejo não pode ser confundido com atacados, pois ele vende em quantidades menores e supre necessidades pessoais ou familiares sendo o consumidor final o cliente, já os atacados vendem em maior quantidade e para empresas (CHAVES, 2002).

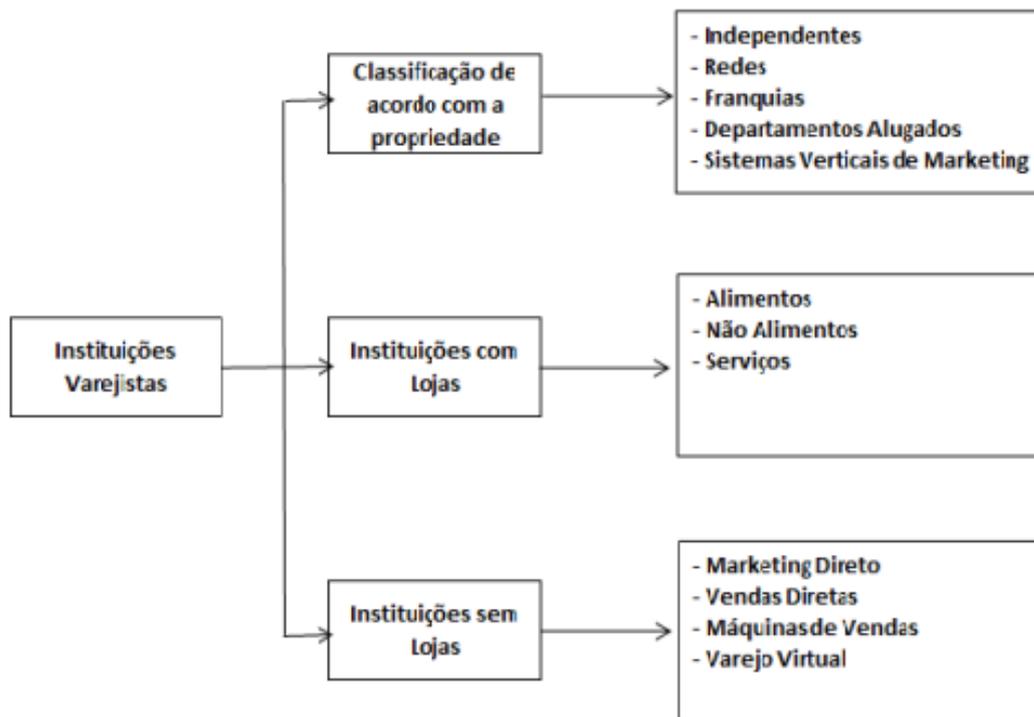
Pode-se dizer que o varejo tem uma ligação muito forte com o *marketing*, pois se preocupa com as necessidades e desejos imediatos dos consumidores, sendo o elo de informação entre a indústria e o consumidor. No varejo, o maior objetivo é oferecer os produtos e serviços que o cliente deseja, conquistando, assim, a fidelidade de quem está comprando (HILMANN, 2013).

Segundo Braga Junior (2007), observa-se uma crescente competição e desempenho do setor na economia mundial. Neste contexto, o varejista é desafiado a buscar constantemente a melhoria em todos os aspectos do seu negócio, especialmente aqueles que envolvem o relacionamento com o consumidor. É importante ainda mencionar que o varejo passou a se preocupar com outros aspectos mais abrangentes, tais como, a preocupação com o ambiente da loja, com um atendimento mais personalizado, e o comprometimento com a sociedade e o meio ambiente passaram a fazer parte do escopo do varejo.

Por fim, Braga Junior (2007), comenta que o comércio varejista representa a segunda maior receita líquida e a melhor margem de contribuição no Brasil segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o que explicita mais ainda o grande desenvolvimento do setor.

### **2.1.2 O Comércio varejista e seus formatos**

Existem várias maneiras de classificação do varejo. Parente (2014, p. 36), por exemplo, faz uma classificação das instituições varejistas de acordo com a propriedade e conforme o modo de atuação (com loja ou sem loja), como demonstrado na Figura 1:



**Figura 1** – Classificações e Formatos Varejistas.  
**Fonte:** Parente (2014, p. 36).

Na classificação das instituições varejistas de acordo com a propriedade, o varejo independente apresenta apenas uma loja, onde a gestão é feita de perto. Já as redes possuem mais de uma loja, e uma direção comanda todas as lojas, ostentando, ainda, um grande poder de barganha perante os fornecedores. As franquias são pequenos empresários que fazem parte de uma cadeia de lojas maior, onde existem padrões e serem seguidos. Os departamentos alugados são pequenas partes dentro das lojas que são alugadas para terceiros, com o objetivo de oferecer um atendimento especializado em certo setor. Os sistemas verticais de marketing, segundo Chaves (2002, p. 40), “são todos os membros do canal: varejista, atacadista e produtores – trabalham com um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho, para aperfeiçoar os resultados do canal”.

As instituições com lojas de alimentos apresentam as mais variadas configurações distribuídas em bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. Já as “instituições com lojas de não alimentos” são as que não vendem alimentos e compreendem: lojas especializadas, lojas de departamentos e magazines. O varejo de serviços comercializa benefícios gerados pela prestação de um serviço (CHAVES, 2002).

As instituições sem lojas são todas aquelas que funcionam ou pela internet, telefone, revistas, TV, venda porta a porta, etc (CHAVES, 2002).

### 2.1.3 Supermercados

De forma genérica, segundo Parente (2014) define-se como Supermercado o grande estabelecimento comercial de autosserviço onde se exibem à venda mercadorias variadas (gêneros alimentícios, artigos para limpeza doméstica e higiene pessoal, bebidas, artigos para a casa etc.).

Já para a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)<sup>1</sup>, Supermercado compreende as lojas de autosserviços alimentares que tenham dois ou mais *check-outs*.

O setor Supermercadista iniciou nos Estados Unidos após a crise econômica de 1929. No Brasil, os primeiros comércios varejistas iniciaram em 1953 no estado de São Paulo. No início, as instalações estavam localizadas em áreas centrais das cidades onde havia grande concentração de pessoas e alto poder aquisitivo. Com o passar dos anos, o setor evoluiu e o número de lojas aumentou consideravelmente, espalhando-se pelo país. Assim os Supermercados passaram de simples pontos de varejo para um objetivo maior: atender as necessidades dos consumidores e melhorar o desempenho do negócio (FERREIRA, 2013). Atualmente o segmento já se mostra eficiente e aumentando continuamente suas capacidades com o surgimento de muitas lojas e buscando constantemente inovar na oferta de produtos e serviços.

Para a Revista SuperHiper (2015), o setor varejista faz parte da vida das pessoas e, além de distribuir produtos, ele representa o termômetro econômico e é espectador das mudanças de comportamento dos consumidores. Em outros momentos pode ser reconhecido como protagonista, levando novos conceitos, informando e gerando mudanças na comunidade em que está inserido.

A ABRAS é o órgão que representa os supermercados a nível nacional e consiste numa "entidade dinâmica e moderna, que atua firme em sua missão de representar, defender, integrar, impulsionar e desenvolver o setor supermercadista no País" (ABRAS, 2015).

---

<sup>1</sup> A ABRAS, com sede em São Paulo (SP) e escritório em Brasília (DF), representa o setor de autosserviço no Brasil, que responde por cerca de 6% do Produto Interno Bruto (PIB) do País. Informações mais detalhadas estão disponível no *site* <http://www.abras.com.br/abras/a-abras/entidade/apresentacao>.

Ela iniciou as suas atividades em 1968 e, desde então, criou uma ampla rede de relacionamento com a sociedade, tendo como foco a evolução das lojas.

A Abras desenvolve o mais completo estudo de Supermercados do País, chamado Ranking Abras\SuperHiper., Em parceria com a Nielsen demonstram a grande representatividade econômica do setor, acompanhando todas as ações e detalhes do segmento nas áreas sociais. A associação tem um *site* onde apresenta várias atividades como: cursos de aperfeiçoamento online grátis, uma revista mensal chamada SuperHiper, contatos, dados sobre a economia, eventos, etc.

## 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O conceito de Recursos Humanos (RH) envolve uma combinação de habilidades, métodos, e técnicas que as organizações usam com o objetivo de administrar os comportamentos internos e capacitar as pessoas. Não pode, portanto, ser confundida com o setor de RH, que compreende a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza objetivando a valorização dos profissionais. O presente capítulo tem como meta apresentar um breve relato histórico ressaltando a importância da função de Recursos Humanos e sua evolução, bem como fazer algumas considerações a respeito da gestão de pessoas e dos fatores que envolvem os fenômenos conhecidos como retenção de talentos e rotatividade de pessoal numa empresa.

### 2.2.1 Histórico e importância da gestão de Recursos Humanos

A evolução dos estudos na área de recursos humanos começou nos Estados Unidos, entre 1890 e 1920, onde a função do RH era apenas contratar, demitir e supervisionar. Esse período é caracterizado pela fase da administração científica onde Frederick W. Taylor se destaca no estudo dos tempos e movimentos, incentivos aos trabalhadores, etc. (PACHECO, 2009).

Taylor defendia a teoria de que só havia uma maneira boa de desempenhar uma tarefa, cabendo aos gestores supervisionar o trabalho, recompensando ou punindo as pessoas de acordo com o seu desempenho. Segundo essa visão, as pessoas desempenham o seu trabalho de forma mecânica, estimuladas apenas pela recompensa financeira.

Segundo Pacheco (2009, p.22),

o início da Gestão de Recursos Humanos na fase de Taylor estabelecia o cuidado com as pessoas, porém tinha relação com o formato mecanicista e racional do trabalho, o que deu bases para fases posteriores, que naturalmente foram surgindo em resposta às necessidades de melhoria.

Entre a fase da administração científica e a fase seguinte, das relações humanas, surgem estudos intermediários liderados por Mary Parker Follett e Chester Barnard, que se destacam mostrando que a interação dos indivíduos podem gerar grandes resultados. Wren (2005, p. 321) comenta que “Mary Parker e Chester Barnard foram pontes entre as eras. [...] Ambos operaram mais no plano filosófico e procuraram criar um espírito de cooperação e colaboração”.

A fase das relações humanas foi baseada em estudos de Elton Mayo, feitos na empresa Western Electric, em Hawthorne nos anos 30. Os estudos mostravam que a capacidade social do trabalhador é que determina o seu nível de competência. Sendo assim, o indivíduo se comporta bem em um grupo que compartilha as mesmas ideias e se influencia.

Com a evolução dos pensamentos e estudos, descobriu-se, nos anos 70, que a relação entre a empresa e os funcionários é intermediada por gerentes que, a partir daí, passaram a ter um papel de maior importância dentro da empresa. Milkovich e Boudreau (2000 apud PACHECO, 2009, p. 25) comentam que “vem se considerar o modelo de GRH como comportamento humano ao colocarem atividades principais dos gerentes ligadas a recursos humanos, como a responsabilidade de assessorar os executivos monitorando as práticas e visando à consistência interna”.

Esta fase é considerada de fundamental importância para o desenvolvimento das relações humanas, pois é nela que o ser humano começa a ser visto não apenas como força de trabalho e sim como um ser que tem necessidades e emoções.

Somente nas décadas de 80 e 90, após muitos estudos, surgiu o que se conhece hoje como gestão estratégica de recursos humanos (GERH), onde as políticas e práticas de RH se tornam mais complexas e necessárias para atingir os objetivos da empresa como um todo e do setor propriamente dito. Acentua-se uma linha de pensamento segundo a qual, para atingir os objetivos estratégicos da empresa, todos os envolvidos precisam estar alinhados com as metas propostas e o RH, mais do que qualquer setor, tem de estar diretamente alinhado a este objetivo. A partir disso, segundo GIL (2007, p. 60), “a gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.”

Dressler (2014) entende que os gestores de recursos humanos devem ter as seguintes competências: ser posicionadores estratégicos, ajudando a criar a estratégia da empresa; ser ativistas de credibilidade, tornando-se respeitáveis, através de suas competências e assim serem ouvidos e admirados e demonstrar um ponto de vista e tomar posição; ser construtores organizacionais, criando um ambiente bom para se trabalhar e alinhado ao posicionamento estratégico da empresa; ser agentes de mudança, procurando estar atualizado e sujeito a mudanças; ser inovadores e integradores de RH; desenvolver talentos e primar pelo desenvolvimento das pessoas e defensores da tecnologia, atualizando-se e conectando pessoas através da tecnologia.

Ulrich (1998, apud PACHECO, 2009, p.32) conclui afirmando que

O papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia da organização, assim, ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa para atingir seus objetivos.

É de suma importância entender qual é a função de recursos humanos, pois a partir daí pode-se fazer o delineamento desta área em que se concentram a administração de pessoal, as relações de indústria e trabalho, relações humanas, engenharia humana e o desenvolvimento executivo. A função de RH, propriamente dita, engloba a análise e descrições de cargos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gerenciamento de remuneração (PACHECO, 2009).

Para Dressler (2003, p. 2) A gestão de recursos humanos diz respeito "as práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro".

Quando se tem uma compreensão exata da função de recursos humanos, percebe-se ser possível elaborar políticas e acionar práticas para a execução das atividades de Gestão de Recursos Humanos, além de ajudar nas adaptações a mudanças que possam surgir (PACHECO, 2009). Sendo assim, o grande objetivo dos recursos humanos está relacionado ao trabalho produtivo e o aproveitamento das capacidades de cada um dentro das organizações, melhorando também o processo de trabalho, para então conquistar o interesse de um todo, que são as organizações e seus colaboradores.

É importante salientar que, apesar de as políticas de recursos humanos serem aplicáveis num todo, as práticas para cada política nem sempre serão as mesmas, cada empresa vai colocar em funcionamento as práticas que achar pertinentes, dependendo de seu formato de trabalhar. Nesse sentido, refere Pacheco (2014, p.18): "As políticas de RH

representam a elaboração dos programas, processos e técnicas que devem ser realizados na organização, enquanto as práticas consistem em realizar esses programas, processos e técnicas na organização a fim de obter a operacionalização da mesma”. Com a utilização dessas políticas e práticas as pessoas trabalham mais seguras, pois os funcionários percebem as adequações de suas capacidades e as necessidades alinhadas com o objetivo da empresa, assevera o autor.

## **2.2.2 Práticas de Gestão de Pessoas**

As práticas de Gestão de Pessoas compreendem momentos importantes de inserção do trabalhador no mercado de trabalho, que vão desde o processo seletivo até a avaliação de desempenho individual e grupal, passando pelo treinamento, remuneração, gestão de carreira e segurança do trabalho. Cada uma dessas práticas será trabalhada na sequência.

### *2.2.2.1 Processo Seletivo*

A maioria das empresas tem o pensamento de que o cliente está em primeiro lugar, pois, visando o lucro, o cliente está no topo e sem ele não se consegue alcançar o objetivo final que é financeiro. Há, no entanto, algumas empresas mudando de foco. Colocam os trabalhadores em primeiro lugar, porque são eles que movem o negócio e atraem os clientes gerando satisfação nos mesmos e os fidelizando (ROSA; IBDAIWI, 2012).

Levando em consideração esta visão, o processo de seleção tem importância vital na vida da empresa e é constituído de várias etapas visando à contratação da pessoa mais indicada para a vaga em aberto.

Rosa e Ibdaiwi (2012) afirmam que o primeiro passo analisar individualmente cada cargo da empresa, levando em conta os deveres do funcionário e as características pessoais necessárias, para, a partir daí, se formulam as descrições de cargos.

Muitas empresas aplicam a seleção de candidatos por competências, levando em conta os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada cargo. Neste processo, os participantes da seleção devem sentir-se acolhidos e bem à vontade, pois o objetivo é encontrar a pessoa mais indicada para o cargo pretendido, permitindo que o candidato se mostre o mais natural possível, para não haver nenhum equívoco na contratação. Por outro

lado, a pessoa que conduzirá este processo necessita estar muito bem preparada, pois não pode ter percepções erradas ou de seu pensamento diante do que lhe é apresentado (FRANÇA, 2007).

Passada esta fase, dá-se início ao recrutamento que, segundo Rosa e Ibdaiwi (2012) é a atração de candidatos que possam atingir os objetivos da organização, acontece posteriormente. Já para França (2007), recrutamento é o processo de procurar funcionários estimulando-os e encorajando-os a se candidatar para a vaga oferecida. Este processo deve ser criativo procurando atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado pela empresa. Pode ser feito de duas maneiras, uma externa, que atrai candidatos de fora da organização e outra interna, entre os empregados que já trabalham na empresa (ROSA; IBDAIWI, 2012).

França (2007) cita entre as principais fontes de recrutamento: consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa, escolas de cursos técnicos, faculdades, sindicatos, associações, cadastro de outros recrutadores, *sites* especializados em oferta de candidatos, mídia, etc.

A seleção propriamente dita é o passo seguinte. Na visão de Rosa e Ibdaiwi (2012), é o momento em que o profissional de recursos humanos aplica técnicas de seleção para conhecer o entrevistado, escolhendo o melhor candidato para ocupar a vaga. Já para França (2007) “A seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Cabe ressaltar que a seleção de pessoal não deve apenas avaliar a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. É muito importante conhecer aspectos da personalidade do candidato para verificar se a contratação será boa para ambos (FRANÇA, 2007).

Marras (2011) enumera como técnicas eficazes de seleção: entrevista de seleção, aplicação de testes (práticos, psicológicos e situacionais), dinâmica de grupo e provas de conhecimento. Rosa e Ibdaiwi (2012), no entanto, comentam que um dos métodos mais utilizados são as entrevistas, onde se pode conhecer as habilidades e personalidade dos candidatos. Um ponto muito importante é ter um roteiro de entrevista, onde o entrevistador consegue perguntar todas as informações necessárias para a pessoa que deseja ocupar o cargo.

Somente após a realização de todos estes procedimentos, tem-se, segundo Marras (2011), condições de realizar o laudo final, que é a conexão de todas as técnicas aplicadas no processo seletivo para a avaliação de qual candidato deve ser contratado.

### 2.2.2.2 *Treinamento e Desenvolvimento de pessoas*

O treinamento é um processo realizado em curto prazo para reciclar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de um profissional referente à execução direta de seu trabalho. Para França (2007) “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. É um processo voltado para a melhor capacitação dos funcionários e não se resume apenas à realização de cursos e eventos.

Muitas vezes, percebe-se que as pessoas desempenham bem seu papel na empresa, porém em algum ponto do CHA não estão atendendo as necessidades. É nesse momento que a empresa realiza treinamento específico em determinada área para reforçar as competências (MARRAS, 2011).

Como afirmam autores como Gil (2007) e Marras (2011), entre outros, processo de capacitação da empresas deveriam seguir quatro etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação. Tais etapas são apresentadas na visão de Marras (2011).

A primeira etapa, a de diagnóstico, são analisadas as pessoas que devem fazer o treinamento e o que deve ser aprendido, para isto a área de recursos humanos deve reconhecer qual o perfil do empregador e o que realmente a empresa deseja .

Na programação, segunda etapa, analisam-se quais as prioridades de treinamentos e o que realmente se pode fazer no que o âmbito empresarial permitir. Assim organizam-se os módulos de treinamentos com a finalidade de suprir todas as necessidades dos empregados que serão treinados para conseguir alcançar o objetivo final.

A fase de execução, a terceira etapa, consiste no treinamento propriamente dito e compreende a prática do que foi diagnosticado e programado. É importante, nesta fase, prestar muita atenção na escolha dos profissionais que ministrarão os cursos e nas didáticas propostas, para que tudo ocorra como o esperado pelo RH.

A última etapa compreende a avaliação. Nesse momento o importante é saber se os objetivos propostos foram atingidos. Se uma empresa não planeja e programa seus treinamentos ela não tem como avaliar o resultado. Marras (2011) pondera que a avaliação pode ocorrer em dois momentos quando se quer uma comparação entre o antes e o depois: a primeira, após a realização do pré-teste e a segunda, após o treinamento.

O que se chama desenvolvimento acontece com um tempo maior e atinge as pessoas em que estão sendo preparadas para ocupar cargos maiores na empresa. Este processo envolve

estudo e aprendizado. Muitas são as formas de estudo, segundo França (2007), enquanto que o aprendizado pode se dar através de cursos de graduação, mestrado, doutorado e leitura dirigida. Já as formas de praticar habilidades são: workshops, simulações de alguma situação e tarefas reais (estágios, rotação de cargos e tarefas temporárias).

### 2.2.2.3 Remuneração e Benefícios

Em uma organização, um dos principais desafios para a área de recursos humanos e gestores é construir o sistema de recompensas conforme o desempenho e os resultados alcançados de cada um de sua equipe e da equipe em geral. O sistema mais utilizado é o de remuneração, ou seja, que pode ser composto por uma parte fixa (o montante em dinheiro que a pessoa irá receber) e uma parte variável (formada por serviços sociais e benefícios que a empresa escolhe para oferecer aos seus empregados).

A parte fixa do salário é normalmente definida de acordo com o cargo ocupado na empresa, variando conforme o tempo de empresa e os conhecimentos e habilidades, porém atualmente os pesquisadores já constatam que esta não é a melhor alternativa porque esta avaliação de cargo não permite mensurar a agregação de valor do empregado a empresa. Enquanto o empregado tinha sua ação voltada somente para o que o cargo exigia este sistema de cargos funcionou, mas hoje as empresas dão maior autonomia e poder decisório aos funcionários e se a empresa analisar os cargos e não as pessoas, os talentos não serão reconhecidos, sendo estes que agregam mais valor e então a oportunidade reconhecê-los será perdida de (FRANÇA, 2007).

França (2007) ainda cita a pesquisa salarial como ponto importante a ser levado em conta, que nada mais é do que a comparação entre os níveis de remuneração da empresa e do mercado em cargos semelhantes ou iguais. Não basta realizar esta pesquisa somente uma vez ou de forma esporádica. É conveniente que seja repetida periodicamente obedecendo aos seguintes passos: seleção de cargos a serem pesquisados, seleção das organizações que irão participar, preparação do manual para enviar com os dados a serem consultados, coleta de dados, tabulação da pesquisa, análise dos resultados e relatos dos resultados aos participantes.

Uma das alternativas para evitar o sistema baseado em cargos é a remuneração por competências, a qual analisa a pessoa que agrega valor a empresa, este sistema por competências mede a agregação de valor em relação ao grau de complexidade da atividade ou

cargo, envolvendo a aquisição, integração e transmissão de conhecimentos, habilidades e recursos que agregam valor à organização e a própria pessoa (HIPÓLITO, 2002).

A outra parte da remuneração são os benefícios, os quais segundo Marras (2011) representam “o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento do sistema de salários.” e devem ser estruturados com muito cuidado, pois necessitam de investimento da empresa para serem colocados em prática. Muitas vezes os benefícios representam uma parte significativa do total da folha de pagamento e se não forem bem estruturados podem causar danos à organização. Além disso, uma vez que foi dado um benefício, há dificuldade de reduzi-lo posteriormente (FRANÇA, 2007).

Um plano de benefícios atende aos objetivos da organização e dos indivíduos. Os da primeira são atendidos na medida em que a empresa atende as necessidades básicas dos empregados, garantindo baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida e evitando o *stress*. Os objetivos dos indivíduos são satisfeitos quando as pessoas reconhecem as necessidades atendidas pela empresa (MARRAS, 2011). Os benefícios podem ser classificados, conforme Dutra (2002), em: assistenciais (tais como assistência médica), recreativos (tais como colônia de férias) e de serviços (restaurante e estacionamento).

Já a remuneração variável pode existir ou não dependendo do alcance dos resultados e serve para incentivar o empregado a se esforçar além do que ele faria normalmente. A avaliação do alcance dos resultados geralmente acontece com metas pré-definidas para um período, e esta pode ocorrer no nível organizacional, em equipe ou individual.

O interessante de um programa de remuneração variável é usar a avaliação dos três grupos, para cada indivíduo se esforçar não só no seu trabalho e sim também se preocupar com a equipe e a empresa como um todo. Existem muitos tipos de remunerações variáveis, mas as principais passam por remuneração por resultados (alcance de metas), participação nos lucros (fração do lucro obtido pela empresa) e participação acionária (distribuição de ações da empresa em relação aos resultados obtidos) (FRANÇA, 2007).

Atualmente, muitas empresas já procuram criar um sistema de remuneração estratégico, onde todos os componentes da remuneração – salário, benefícios e remuneração variável – devem ser usados com equilíbrio, sendo que um grupo de funcionários pode ter remuneração por habilidades (como fixo) e remuneração por resultados (como variável) e outro grupo remuneração por competências e participação acionária. Assim as tendências para cada remuneração pode ser apresentadas com os salários baseados em competências, uso de plano de benefícios flexíveis onde o empregado escolhe o que prefere dentre uma lista e a remuneração variável deve envolver os três níveis (organizacional, equipe e individual) dando

ênfase no grupal para incentivar o alcance dos resultados e o trabalho em equipe (FRANÇA, 2007).

Cabe ressaltar que um programa de remuneração bem feito pode gerar em toda equipe um maior desempenho, pois se este programa estiver alinhado ao que a empresa objetiva e for justo com o trabalho desempenhado pelos funcionários estes se sentirão valorizados e levados a sério (FRANÇA, 2007).

Para a criação deste sistema de recompensas, há dois critérios que devem ser analisados, segundo Dutra (2002): um é a referência do mercado de trabalho e o outro são os padrões internos de igualdade. Também é muito importante que as necessidades básicas dos empregados sejam atendidas nesta remuneração.

#### *2.2.2.4 Avaliação de Desempenho*

O desempenho dos funcionários sempre deve ser monitorado e avaliado periodicamente. A empresa faz o acompanhamento e documenta como o empregado vem se saindo em seu trabalho. Assim, quando o funcionário recebe a avaliação de seu desempenho ele pode mudar nos aspectos apontados pela empresa e então crescer no ambiente da organização.

A avaliação de desempenho fornece ao RH informações muito importantes, e sobre elas serão tomadas decisões administrativas como, nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento e planejamento de carreira. Na visão Marras (2011), “Avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)”.

Os resultados desta avaliação têm papel determinante na motivação dos empregados, procurando proporcionar desenvolvimento e crescimento aos mesmos (FRANÇA, 2007).

Para a realização de um programa de avaliação de desempenho é o empresário quem tem que ter em mente os negócios da empresa, definir e conciliar os objetivos, as prioridades e os critérios de avaliação, estabelecer uma data para a avaliação e realizar a avaliação agindo de acordo com as outras práticas de recursos humanos utilizadas. Por outro lado, segundo Ribeiro (2006), os objetivos de uma avaliação devem ser realistas, alcançáveis e mensuráveis, focando nos resultados importantes e não na rotina. Na avaliação, deve-se ainda considerar o

atual desempenho do funcionário, os resultados de um período avaliado e os resultados realmente alcançados.

Marras (2011) e França (2007) destacam entre os métodos para avaliação de desempenho: a) Escalas Gráficas – é a avaliação de um grupo de fatores determinantes no que a empresa define como desempenho. Os fatores podem mensurar os pontos chaves de avaliação para cada empresa. O gráfico apresentado tem nas linhas os fatores de avaliação escolhidos pela empresa e nas colunas os graus dos mesmos; b) Método Comparativo – que utiliza análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo em que ele atua; c) Avaliação de resultados – é a comparação entre os resultados alcançados pelo funcionário e os que realmente foram fixados para o seu alcance. Este modelo permite a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário e quais as necessidades de alcance para a próxima avaliação; d) Avaliação 360 graus – É um modelo onde o avaliado é analisado por todos os elementos que tenham contato com ele (subordinados, superiores, pares, clientes, fornecedores, etc.), assim o *feedback* ocorre de todos os lados sendo uma avaliação bem ampla.

Na reunião de avaliação e *feedback* é necessário que o gestor planeje a reunião e aborde todas as questões realmente necessárias, sem sair do foco e sabendo quais os resultados que deseja. Em relação ao *feedback* é muito importante que o gestor não comece falando sobre o desempenho do funcionário, e sim, pergunte a ele o que o mesmo achou. Fazer um balanço negativo e outro positivo também é de grande eficácia. Muitos chefes têm medo ou receio de gerar conflitos com a avaliação dos funcionários, porém devem ser claros e objetivos, evitar a generosidade com os mais chegados, não ter um julgamento central para todos, focalizar somente alguns aspectos do trabalho e gostar do papel de avaliador, pois se não gostar a avaliação não será correta (RIBEIRO, 2006).

Muitas vezes, os programas de avaliação de desempenho não se efetivam porque se tornam burocráticos, chatos de preencher e alguns chefes não realizam a devida avaliação. Por isso, é de muita importância que o programa de avaliação de desempenho, além de cumprir seu papel, faça com que avaliadores e avaliados se aproximem e fortaleçam a relação que envolve o campo pessoal e profissional (MARRAS, 2011). Os objetivos estabelecidos devem ser reais, pois muitas vezes eles vão além da capacidade de correspondência do empregado e, se não gerarem ação, os mesmos acabam perdendo o interesse em alcançá-los. É necessário também que os gestores tenham a capacidade de perceber se a pessoa tem potencial para se desenvolver e alcançar os resultados desejados; caso contrário, não adianta impor metas e objetivos porque os mesmos não serão alcançados. Sendo assim um programa de avaliação de

desempenho só terá êxito se forem considerados todos esses passos e analisadas as dificuldades (RIBEIRO, 2006).

#### *2.2.2.5 Gestão de Carreira*

Uma boa gestão de carreira é essencial para a motivação e comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Quando a empresa possibilita o crescimento na carreira e demonstra essa construção, os indivíduos sentem-se bastante motivados. Atualmente, em uma gestão de carreira bem planejada, considera-se o papel da pessoa e o papel da empresa. A primeira deve planejar sua carreira e ser competente em longo prazo, já a segunda tem o papel de estimular e apoiar o desenvolvimento da carreira do funcionário para que resulte no desenvolvimento da própria organização (FRANÇA, 2007).

As pessoas têm a tendência de trilhar suas carreiras mais de acordo com apelos externos (remuneração e status) do que por referências de seus gostos pessoais. Quando as pessoas optam por carreiras que não gostam ou quando não possuem um projeto de carreira, as mesmas tendem a ter um desconforto profissional que acabam produzindo um baixo desenvolvimento, vêem poucas alternativas de desenvolvimento de carreira e escolhem profissões que predominam seus pontos fracos. Se a pessoa tem um projeto consciente de carreira, ela escolhe de dentro para fora, olhando para si, identificando seus pontos fortes e o que gosta de fazer, para então identificar uma oportunidade de carreira (FRANÇA, 2007).

Neste parâmetro, Ilimnik; Castilho e Sant'Anna (2006) comentam que, para o planejamento da carreira de uma pessoa é necessário incluir a análise de suas necessidades e características, pois estas não estão apenas ligadas a sua vida no trabalho e sim a todos os processos que a pessoa passa na sua vida.

As empresas também têm a necessidade de participar da gestão de carreira de seus empregados, para mantê-los motivados, satisfeitos e assim não perder os mais talentosos para a concorrência. Porém não é fácil pensar na carreira de vários funcionários, por isso que o sistema de gestão de carreiras deve ter diretrizes, estruturas e instrumentos de gestão, possibilitando escolhas de caminhos e suporte para o planejamento das carreiras dos empregados na organização. Sendo assim o sistema de gestão de carreiras deve conter: os princípios de compromisso entre empresa e empregado para gerar certa estabilidade e consistência do sistema; estrutura de carreira para definição de sucessão de posições, a valorização do indivíduo e requisitos para passar de um cargo a outro, sendo os principais

tipos de estruturas a carreira em linha, em rede, paralela em Y e paralela múltipla; instrumentos de gestão que possibilitam o nível da informação dos empregados em relação à empresa (FRANÇA, 2007).

Assim a administração tem um papel muito importante na gestão de carreira do seu empregado, na medida que este passou a ser desafiado a assumir conjuntamente uma parcela de responsabilidade por seu futuro (KILIMNIK; CASTILHO E SANT'ANNA, 2006).

#### *2.2.2.6 Higiene e Segurança do Trabalho*

Higiene e segurança no trabalho, como refere Marras (2011), constitui-se na área da empresa que responde pela segurança, higiene e medicina do trabalho aplicada aos trabalhadores da organização. Ela atua tanto na parte de prevenção como na parte da correção de acidentes no trabalho e na saúde dos funcionários. Este segmento tem basicamente três importantes linhas de atuação: segurança do trabalho, higiene do trabalho e medicina do trabalho.

A segurança do trabalho é regida pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e compreende todas as medidas adotadas para a minimização dos acidentes do trabalho, doenças ocupacionais, bem como a proteção da integridade e da capacidade de realização do trabalho ao trabalhador. Cada empresa é responsável por montar seu plano de segurança e medicina do trabalho de acordo com sua realidade, adaptando-se conforme for necessário.

Marras (2011) entende que quanto melhor aplicadas as medidas de segurança do trabalho, maior a probabilidade de êxito na prevenção de acidentes.

Uma das principais formas de atuação em segurança do trabalho nas empresas é a CIPA<sup>2</sup> (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), formada por uma comissão de membros representantes dos empregados e membros representantes da empresa.

Este grupo tem como objetivo observar e relatar as condições que podem ocasionar riscos nos ambientes de trabalho e assim solicitar medidas de redução dos mesmos, bem como discutir os acidentes acontecidos na organização e apresentar os resultados de suas análises para serem tomadas as medidas necessárias. A CIPA também tem a tarefa de realizar

---

<sup>2</sup> A CIPA tem suporte legal no artigo 163 da Consolidação das Leis do Trabalho e na Norma Regulamentadora nº 5 (NR 5), aprovada pela Portaria nº 08/99, da Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. A NR-5 trata do dimensionamento, processo eleitoral, treinamento e atribuições da CIPA.

campanhas de conscientização e esclarecimento aos funcionários em relação aos riscos dentro do local de trabalho e o uso adequado de máquinas e equipamentos.

Outra ação da área de segurança do trabalho, segundo a legislação, é o fornecimento dos EPIs (equipamento de proteção individual) para o uso dos funcionários. O fornecimento dos equipamentos é obrigatório sempre que a função que o trabalhador executa oferece algum risco a sua saúde e segurança. Para Zocchio (2002) os EPIs evitam ou minimizam lesões e o contato do agente contra o corpo da pessoa, também protegendo o organismo contra substâncias que possam causar quaisquer danos à saúde ou ao corpo dos funcionários. É importante ressaltar o papel da empresa na conscientização dos funcionários para o uso correto dos EPIs.

A medicina do trabalho ocupa-se com o controle médico de saúde ocupacional, buscando evitar doenças e melhoria na saúde. As principais funções dentro da empresa compreendem: a) Medidas Educacionais (cursos, palestras, integração com novos funcionários, etc.); b) Medidas Médicas (entre eles, os exames realizados para a liberação do empregado ao trabalho: admissional e demissional, de retorno ao trabalho, de mudanças de função); c) Medidas Psicológicas (Palestras, acompanhamento dos funcionários e administração de conflitos).

A higiene do trabalho compreende as normas e procedimentos que visam à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerente às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Essas normas e procedimentos têm por objetivo melhorar o ambiente de trabalho e evitar que o funcionário fique doente ausentando-se do trabalho (MARRAS, 2011).

### **2.2.3 Gestão e Retenção de Talentos**

Executivos de todas as partes do mundo concordam que a gestão de talentos é a estratégia de negócios mais importante para uma corporação, diante da crescente dificuldade de retê-los. Segundo Dressler (2014), caracteriza-se pela integração e orientação por metas, incluindo planejamento, recrutamento desenvolvimento, gestão, bônus, e remuneração. Mello (2014, p.35), por sua vez, considera que “Gestão de talentos é um conjunto integrado de processos, programas e normas culturais em uma organização, projetado e implementado para atrair, desenvolver, implantar e manter talentos para alcançar objetivos estratégicos e atender as necessidades de negócios futuros”.

Ferrazza, Burtet e Scheffer, (2015, p. 228) referem que Lewis e Heckman fizeram um trabalho de revisão de literatura e identificaram três perspectivas para Gestão de Talentos. A primeira define a GT como um conjunto de práticas do RH, porém executadas de forma mais rápida fazendo o que sempre foi feito. Esta prática, significa apenas substituir Gestão de Talentos para Gestão de Recursos Humanos, pois não acrescenta em nada a forma de reter talentos. A segunda perspectiva diz que Gestão de talentos deve estar atrelada ao processo sucessório ou aos Recursos Humanos, porém não apresenta nenhum avanço. A terceira pensa que profissionais que sejam altamente competentes devem ser atraídos e retidos na empresa independente de suas características específicas.

Além destas três vertentes, Collings e Mellahi (2009, apud FERRAZZA; BURTET; SCHEFFER, 2015) defendem que a gestão de talentos deve reconhecer posições altamente relevantes, deve ter um desenvolvimento *pool* de talentos que devem assumir posições diretamente ligadas à estratégia da empresa, e assim diferenciar os profissionais que são talentos estratégicos dos que não são.

Atualmente, a teoria de maior peso adotada pelas empresas na Gestão de Talentos é a que considera a atuação integrada dos Recursos Humanos focada em estratégias organizacionais e competências que permitam usar esses talentos de forma a contribuir com a empresa. O objetivo deste tipo de gestão é identificar os talentos e também os demais funcionários que não o apresentam, para assim definir o desenvolvimento de cada um dentro da empresa. O interessante é orientar todos os funcionários para que alcancem uma alta performance, trabalhando para que aqueles que não têm um alto desempenho possam atingi-lo e ir, aos poucos, eliminando os desempenhos ruins.

Neste contexto, um gerente, para ter uma perspectiva de gestão de talentos, precisa adotar uma gama diversificada de comportamentos, tais como: entender que o recrutamento, treinamento e a remuneração fazem parte de um processo interligado e uma etapa depende da outra para funcionar; entender que a formação das equipes de trabalho, treinamento e remuneração são direcionados por metas; ter em mente de que necessita traçar perfis para cada cargo, e assim tanto na contratação como no treinamento ele deve levar em conta esse perfil e ver se o candidato tem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho da função; segmentar e gerenciar os funcionários de modo a identificar quem se destaca e assim investir em treinamento para aquela pessoa, avaliando-a separadamente dos outros e integrar e coordenar todas as funções de gestão de talentos (MELLO, 2014).

Dressler (2014), por sua vez, comenta que o desenvolvimento da gestão de talentos passa por três importantes etapas: a) análise de cargos – para determinar as atribuições dos

cargos e as características de pessoas que serão contratadas para os mesmos; b) descrição de cargos – criar uma lista de tarefas específicas para cada cargo; c) especificações de cargo - determina o perfil necessário para cada cargo.

Carece dizer que a retenção de trabalhadores refere-se às técnicas que as empresas praticam para fazer com que o funcionário permaneça na instituição, ou às ações que levem o funcionário a se sentir bem na empresa e permaneça nela. No entender de Mello (2014), a retenção dos empregados faz parte do desenvolvimento da cultura da organização e das práticas e processos que permitem o crescimento do indivíduo na empresa.

Pode-se concluir que, mesmo sendo uma tarefa difícil, é possível encontrar mecanismos eficazes para reter profissionais de alto desempenho nas empresas. Um ambiente interno de desafios que proporcione o desenvolvimento pode se tornar uma ferramenta valiosa.

São poucas as referências na literatura que apontam para estudos analisando o fenômeno da retenção de empregados. Existe, porém, uma pesquisa feita por Hausknecht, Rodda e Howard (2009), desenvolvido nos Estados Unidos, no setor de lazer e hotelaria. Os pesquisadores encontraram doze fatores indicando os motivos de permanência dos empregados nas organizações, entre os quais se pode destacar, a título de ilustração: a) Comprometimento organizacional: relacionado com o desejo e intenção de permanecer na organização; b) Falta de Alternativas: muitos indivíduos ficam na organização por acreditarem que não há outra opção de emprego, e assim eles estariam menos motivados de deixarem seus empregos atuais; c) Flexibilidade no Trabalho; d) Justiça Organizacional: envolve recompensas, políticas, procedimentos e tratamentos; e) Localização: considera a distância entre a moradia do funcionário e a empresa; f) Oportunidades de Desenvolvimento: crescimento na empresa; g) Prestígio Organizacional; h) Satisfação com o Trabalho: É o grau que os funcionários gostam do trabalho que desempenham na organização.

Mello (2014) aponta ainda a estabilidade e a segurança como fatores decisivos para a permanência do trabalhador na empresa. O autor considera que motivos culturais e econômicos fazem com que muitos empregados prefiram ter estabilidade e segurança no emprego atual, mesmo existindo outras opções de trabalho.

#### 2.2.4 Rotatividade de Pessoal – *Turnover*

A rotatividade de pessoas, conhecida pelo termo inglês *turnover*, tem como conceito a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, considerando admissões e demissões ou a taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Em outras palavras, no contexto de RH, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais.

Segundo Silva (2013) há dois tipos de desligamentos em uma organização: o primeiro, onde o funcionário pede demissão, por insatisfação ou por alternativas atrativas no mercado e até por motivos pessoais; e o outro, quando ele é demitido pela empresa, por necessidade de substituição, por falhas na execução de seu trabalho ou por redução de funcionários.

O *turnover*, por sua vez, é o índice que pode ser observado como a ilustração do sentimento dos funcionários em relação ao trabalho que ele desempenha e a organização. Para Silva (2009) o *turnover* não é uma causa, e sim o efeito das questões internas e externas. O seu índice apurado ajuda a realizar diagnósticos da empresa e estabelecer planos de ações perante o problema, e ainda a identificar os setores que necessitam de ações mais efetivas de RH.

O índice do *turnover*, segundo o GP PORTAL<sup>3</sup>, pode ser calculado pela aplicação de uma fórmula matemática. Inicialmente se buscava o índice de rotatividade geral somando-se as admissões e os desligamentos, dividido por dois, multiplicado por cem e dividido pelo efetivo médio no período considerado, conforme fórmula abaixo:

$$\frac{\frac{\text{Entrada + Saída}}{2}}{\text{Total de Funcionários}} \times 100$$

Assim, ainda para exemplificar, uma empresa que, num determinado período, admitiu 25, demitiu 20 e possui no total 300 funcionários, terá um *turnover* de 7,5%, pois  $25 + 20 = 45 / 2 = 22,50$  (Média Entrada e Saída);  $22,5 / 300 = 0,0750 \times 100 = 7,5\%$ .

Um novo modelo que vem sendo utilizado recentemente considera apenas as demissões de pessoal e suas causas. Este cálculo busca o índice de rotatividade de demissões,

<sup>3</sup>GP Portal dos Gestores de Pessoas, disponível em: <http://www.gpportal.com.br/2011/05/como-calculer-o-turnover-rotatividade.html?m=1>, acesso em 30.09.2015.

multiplicando-se o número de demissões de um período, multiplicado por cem e dividido pelo efetivo médio, conforme fórmula abaixo:

$$\frac{\text{Demissões} \times 100}{\text{Total de Funcionários}}$$

Assim, ainda para exemplificar, a mesma empresa, considerando apenas as saídas, apresentaria um índice de rotatividade de demissões de 6,6%, pois  $20 / 300 = 0,066 \times 100 = 6,6\%$ .

Alguns autores se perguntam qual seria a relevância para as empresas analisarem, o número de desligamentos ou o valor dos funcionários que permanecem na empresa. Verificam-se duas situações de rotatividade de funcionários numa empresa: uma chamada de *turnover* funcional, que é aquele relacionado ao desligamento de funcionários desqualificados, o que pode ser benéfico para a organização, pois o custo de manutenção destes trabalhadores pode ser maior que o investimento com recrutamento e treinamento de um novo com mais eficiência. Há também a contrapartida; outra, o *turnover* disfuncional, onde os funcionários tem alto desempenho e são difíceis de substituir. Este tipo de *turnover* é ruim para a organização, pois ela está perdendo um talento (SILVA, 2013).

O *turnover*, independente de ser funcional ou disfuncional, pode ocasionar perdas e custos para a organização, que podem ser: custos primários: os de recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e de desligamento; ou custos secundários: produzem reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custos extra laboral e custos extra operacional.

Segundo Silva (2013) muitos estudos vêm sendo realizados há anos para analisar e identificar possíveis fatores que podem ser as causas do *turnover*. As pesquisas começaram nos Estados Unidos pelo ano de 1960, e como resultado identificaram três focos, quais sejam: a) as características individuais que dão sentido à satisfação e ao comprometimento no trabalho; b) o papel que a gestão de recursos humanos e suas práticas possuem para a tomada de decisão do funcionário de permanecer ou não na empresa; c) os fatores individuais do funcionário junto com a gestão de recursos humanos é o que demonstra as causas.

O *turnover* é um processo muito complicado para as empresas atualmente, pois ele ocorre em grande frequência e com índices significativos e, em muitos casos, a organização não sabe como resolver o problema. Para Strapasson, Concolato e Ferreira (2007), baixar o

índice de rotatividade é um grande desafio para todas as empresas, exigindo esforço em encontrar alternativas e estratégias diferenciadas para resolver o problema.

O ativo gerenciamento do *turnover* oferece subsídios para as empresas conseguirem reformular e modificar as políticas de gestão de recursos humanos, para assim atingir seu objetivo (STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA, 2007).

Em conclusão, pode-se dizer que o índice de *turnover* é uma ferramenta importante quando se busca soluções eficazes para a retenção de talentos. Serve principalmente para identificar onde se concentram os problemas de retenção e as áreas de maior incidência. É nessas áreas que o setor RH terá de formular novas práticas para reter os profissionais que se enquadram nas áreas de interesse da empresa.

### 2.3 GESTÃO DE RH EM SUPERMERCADOS

É notável o crescimento vertiginoso do setor de supermercados nos últimos anos, surgindo como um dos principais segmentos da economia. Porém, mesmo com toda essa evolução, a área de gestão de pessoas ainda não encontrou seu lugar na estratégia da grande maioria das organizações. Enquanto o setor prioriza o volume de vendas, o lucro e o poder de negociação junto aos fornecedores, empresas de outros segmentos do comércio varejista já descobriram que atrair, desenvolver e manter os melhores talentos do mercado para desenvolver conceitos, ideias e serviços inovadores pode fazer a diferença.

Nesta linha de raciocínio, a Revista SUPER VAREJO (2015) destaca que a força de trabalho é considerada como um foco improdutivo no setor de supermercados, porquanto o *turnover* do setor fica entre 30% e 40%, um número considerado impressionante perto de outros setores. Isto não acontece por falta de vontade do funcionário, e sim, o que falta é treinamento de fato adequado e o compartilhamento de informações para engajar os funcionários.

O treinamento deve ser aplicado no chão de loja, onde o serviço será executado. Não se trata apenas de teoria, mas sim de ensinar o funcionário a fazer o seu trabalho na prática, usando exemplos e explicando acertos e erros. A principal questão sobre o treinamento é que ele não se resume apenas à equipe de atendimento, mas também envolve os líderes de cada setor, inclusive a equipe de retaguarda que deve estar junto do funcionário para lhe ensinar as tarefas e como elas devem ser aplicadas na prática (SUPER VAREJO, 2015).

A maioria das empresas organiza cursos de treinamentos técnicos, comportamentais, individuais, coletivos, presenciais e à distância para setores e para colaboradores de todos os departamentos e cargos. A Revista SUPER HIPER (2010) traz a informação de que Algumas empresas, como a Coop, tem convênios com universidades e financia parte do valor da mensalidade com o propósito de qualificar e adaptar os funcionários às mudanças que ocorrem no âmbito empresarial, segundo a gerente de RH. Já a Prezunic, disponibiliza um curso para a conclusão do ensino médio para os colaboradores dentro das lojas. Eles mesmos escolhem se querem frequentá-lo antes ou depois do expediente. O curso é contratado do sistema Fiesp e da Fundação Roberto Marinho e denominado Telecurso 2000, mas os alunos também contam com uma professora durante a aula. Esses cursos ajudam a suprir as carências quanto à gestão de pessoal, pois a maioria encontra como principal desafio no dia a dia da operação treinar e capacitar com eficiência os empregados.

É muito importante que os funcionários estejam engajados no todo, eles precisam ser informados sobre os níveis de rupturas, sobre indicadores de satisfação do cliente e indicadores de crescimento ou queda de vendas. Só assim eles entenderão realmente qual o contexto em que estão inseridos e quais as implicações que o seu trabalho ira gerar no grupo e com isso atingir as metas (SUPER VAREJO, 2015).

Segundo o departamento de RH da Rede Nordeste de Supermercados, que apresenta o índice de rotatividade em 3%, quando se pensa em fazer uma boa gestão de recursos humanos a principal ideia é que todos os envolvidos atuem de forma integrada com os setores da empresa, para gerar um ambiente bom de trabalho. Para alcançar esse resultado, a rede trabalha duro para valorizar, e assim reter, os seus colaboradores. Investindo no bem estar de todos, a empresa disponibiliza assistentes sociais, médicos, nutricionistas, psicólogos, técnicos de enfermagem e de segurança do trabalho, e ao todo o RH é composto por 35 profissionais (SUPER HIPER, 2010).

Outro exemplo é a Rede Prezunic, com 29 supermercados e também 3% de *turnover*, o departamento de RH é composto por departamento de pessoal, de segurança e medicina do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento, benefícios e nutrição. Uma consideração importante é que o setor de RH está diretamente ligado à diretoria, participando estrategicamente de muitas decisões da empresa. Na rede Coop, que atua com 30 lojas no estado de São Paulo, a conduta é semelhante. A gerência de RH é subordinada à presidência, sendo este o requisito necessário para que o departamento seja considerado estratégico, pois os gerentes precisam participar da tomada de decisão da organização, já que acompanham de perto o trabalho dos colaboradores das lojas (SUPER HIPER, 2010).

Os benefícios são de muita importância para o engajamento dos funcionários e é um dos fatores que contribui para a retenção e satisfação dos mesmos. Os benefícios oferecidos pela maioria do setor basicamente são: assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, cesta básica, empréstimos pessoais, restaurante no local de trabalho e seguro de vida. Porém existem iniciativas muito interessantes, como sala de descanso, programa de assistência voltado ao bem estar das gestantes e programa de recuperação e reinserção nas atividades laborais com fisioterapia e acupuntura (SUPER HIPER, 2010).

Uma estratégia inteligente para motivar os funcionários é a participação nos lucros e resultados, ajudando na diminuição do *turnover*. O setor não ocupa tão frequentemente esta bonificação, mas as regiões Sul e Nordeste adotam muito esta prática, focando no reconhecimento dos colaboradores onde os mesmos se sintam reconhecidos pelo trabalho que desempenham (SUPER HIPER, 2010).

O presidente da Praxis Business, atuante em franchising, varejo e canais de venda, diz que as empresas precisam parar de considerar o cliente em primeiro lugar e colocar os colaboradores nesta posição, pois quando se inverte essa ordem, o colaborador fará que o cliente fique em primeiro lugar. Ele também cita que para ter colaboradores engajados uma das ações importantes seria, conforme citado a cima, a bonificação pelos bons resultados alcançados no desempenho pelo seu trabalho. Sendo assim, ele diz que o salário paga a despesa e o bônus paga o sonho, então é o sonho do funcionário que irá engajar o grupo e motivar os mesmos (SUPER VAREJO, 2013).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão apresentadas informações a respeito do delineamento da pesquisa, da unidade de análise e da população, do plano de coleta e da interpretação dos dados coletados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso sendo a mesma qualitativa, o qual, segundo Diehl e Tatim (2004), contempla o estudo profundo de um ou poucos objetos para que se tenha um amplo e detalhado conhecimento sobre o mesmo. Neste estudo de caso usa-se o método descritivo, que permite melhor detalhar o objeto da análise, sob o ponto de vista qualitativo. Na visão de Diehl e Tatim (2004) este tipo de pesquisa descreve a complexidade de certo problema e a interação de algumas variáveis, compreende e classifica as interações vividas por grupos sociais e delinea o entendimento do comportamento dos indivíduos.

Esta abordagem é de extrema importância para o estudo, pois o mesmo procura responder quais as estratégias que a empresa necessita para obter uma menor rotatividade e consequentemente melhorar sua retenção de talentos através de melhores práticas de RH.

#### **3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E POPULAÇÃO**

A unidade de análise objeto desta pesquisa é o Supermercado Casa do Chimarrão, um empreendimento comercial varejista no ramo de supermercados, estabelecido na Rua Sete de Setembro, nº 982, no centro da cidade Ibirubá/RS, com 116 funcionários, num espaço físico

de 2.000m<sup>2</sup>. No entanto, tem-se como foco a GERH, para um melhor planejamento do setor de RH e assim uma melhora nas práticas aplicadas.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados no presente estudo por meio de dados primários, que, nas palavras de Diehl e Tatim (2004, p. 65), “são aqueles onde as informações são conseguidas diretamente com a pessoa, onde o pesquisador colhe e registra os dados em primeira mão”.

A coleta de dados deu-se através de formulário (Apêndice A), contendo uma lista de questões que nortearam a conversa com o profissional de RH do supermercado. As respostas foram anotadas simultaneamente pelo pesquisador. Tendo como base este formulário, também foram realizadas entrevistas não estruturadas com os proprietários.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados foram interpretados e analisados à luz do referencial teórico do elaborado capítulo 2 e, a partir daí, usados como base para o encaminhamento dos problemas detectados e a busca efetiva de soluções possíveis e viáveis dentro do universo estudado.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Serão apresentados nesta seção os dados coletados referentes à caracterização da empresa objeto de pesquisa, especificamente no que se refere à gestão de recursos humanos: planejamento, organização, sistemas de recrutamento e treinamento de pessoal, entre outros.

### **4.1 SUPERMERCADO CASA DO CHIMARRÃO - CARACTERIZAÇÃO**

O Supermercado Casa do Chimarrão abriu suas portas no dia 19 de agosto de 1988, em uma sala comercial na Rua General Osório (Ibirubá/RS) com apenas 12m<sup>2</sup>. Inicialmente trabalhava com a venda de erva mate, o que deu origem ao seu nome. Após alguns meses de funcionamento, começou a vender outros produtos e conseqüentemente foi ampliando sua abrangência. O empreendimento foi idealizado por seu proprietário Carlos Alberto Bucker e contou com a colaboração de seus familiares Ana, Silvino e Izoleta.

A prosperidade do negócio e o aumento constante de clientes fizeram com que se almejasse uma melhor estrutura e maior espaço. Em 21 de outubro de 1997, foi inaugurado o novo Supermercado Casa do Chimarrão, localizado na Rua Sete de Setembro, 982, Ibirubá/RS, com 354 m<sup>2</sup> de área de venda. Desde o seu início, a Casa do Chimarrão, superando os desafios, vem crescendo e tornando-se referência na região por sua forma séria e comprometida de trabalhar.

Atualmente o supermercado tem uma área construída de 2000m<sup>2</sup> e seu quadro de colaboradores conta com 120 pessoas, distribuídas em diferentes funções.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

### 4.2.1 Políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas no Supermercado Casa do Chimarrão

O RH da empresa está estruturado de forma que uma pessoa fica responsável por todos os procedimentos referentes à folha de pagamento, recrutamento, treinamento e desenvolvimento, faltas, férias, etc. Apenas as contratações ficam a cargo da proprietária da empresa. O RH também trabalha em conjunto diretamente com os supervisores de cada setor, a diretoria e a consultoria. Os procedimentos e controles são feitos em planilhas do Excel e o sistema de cartão ponto.

#### 4.2.2.1 Recrutamento e Seleção

A empresa recebe currículos e, a partir da necessidade de pessoal, faz uma pré-seleção e chama os candidatos para uma entrevista não estruturada (vai do *feeling* da proprietária). Apenas é disponibilizada uma lista no Sistema Nacional de Empregos (SINE). Não existe uma divulgação de vagas em outros meios de comunicação.

Após as entrevistas, são selecionados os candidatos e o RH recebe uma lista com os nomes das pessoas a serem contratadas. A responsável pelo RH passa os manuais do setor para o colaborador, encaminha todos os procedimentos e assina a documentação necessária na contratação.

É de se mencionar que, conforme Rosa e Ibdaiwi (2012), é de suma importância ter várias etapas no processo de recrutamento e seleção de pessoal, pois se contratando os funcionários certos para os cargos certos, a empresa tem muito mais chance de chegar no seu objetivo. Para França (2007), no que diz respeito ao recrutamento, é interessante ter várias fontes de divulgação das vagas, para então atrair uma maior gama de pessoas com o perfil procurado. Para a seleção de pessoal existem várias técnicas a serem escolhidas, porém a mais utilizada é a entrevista, e para ser bem aplicada necessita-se de um roteiro para o entrevistador conseguir captar todos os pontos necessários.

No caso concreto, percebe-se que a empresa não utiliza nenhuma técnica para a realização do recrutamento e da seleção de pessoal. Ou seja, não segue os preceitos recomendados por muitos autores sobre o tema, a exemplo de Rosa e Ibdaiwi (2012), Marques (2012), Marras (2011) e França (2007).

#### 4.2.2.2 *Treinamento e Desenvolvimento*

A empresa, até o ano de 2013, não tinha treinamento e desenvolvimento formal. Com a contratação de uma consultoria, em 2014, desenvolveu-se uma primeira etapa de treinamentos, na forma de cursos *online*, disponibilizados pela ABRAS, sobre como trabalhar e desenvolver atividades em um supermercado. Os colaboradores, ao serem admitidos na empresa, fazem esse primeiro treinamento e, após concluírem o curso, apresentam o certificado para o RH.

Concluída esta primeira etapa por todos os funcionários, foi desenvolvido, em 2015, um cronograma de treinamentos com as necessidades de cursos específicos (Anexo 1), juntamente com os supervisores de cada setor, a partir do levantamento das necessidades e prioridades detectadas. Tais cursos são oferecidos e ministrados pela Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), pela consultoria contratada e também com outros palestrantes de área a nível nacional.

Normalmente a empresa dá preferência para cursos que possam ser ministrados em sua sede, mas nada impede o encaminhamento do funcionário para participar de treinamentos em outras localidades. Após a realização dos cursos, os participantes preenchem uma folha de avaliação (Anexo 2) onde devem apresentar quais os pontos mais interessantes abordados e o que poderia ser implementado em seu setor. A empresa não possui orçamento próprio para a realização dos cursos. As escolhas são feitas conforme a necessidade e a disponibilidade de verba.

A partir da contratação da consultoria, a empresa começou a realizar treinamentos, o que até então não existiam. Ainda assim, como salientam Marras (2011) e França (2007), treinamento não é a mesma coisa que desenvolvimento.

A empresa ainda não possui um programa de desenvolvimento para os seus trabalhadores, embora já esteja seguindo as quatro etapas básicas para a capacitação de pessoas, sendo elas: 1) diagnóstico das necessidades e de quem deve ser treinado; 2)

programação das prioridades de treinamentos e a organização dos mesmos; 3) execução; e, 4) avaliação para analisar o que foi aprendido e se foi de bom proveito.

#### *4.2.2.3 Administração de Cargos e Salários*

Em 2014, após a contratação de serviço de consultoria, a empresa começou a desenvolver um programa para a administração de cargos e salários. Já foi concluído o projeto de descrições e análise de cargos. O plano de carreira com a nova proposta de salários está em fase de discussão, prevista sua implantação para 2016.

Por enquanto, a tabela de salários adotada pela empresa tem como base o salário mínimo regional e o dissídio anual é negociado e acordado junto ao sindicato dos empregadores do comércio com sede em Ibirubá. O pagamento dos salários é feito na empresa, sempre até o quinto dia útil do mês subsequente ao período aquisitivo.

A empresa trabalha com a remuneração tradicional e não oferece benefícios sociais espontâneos, trabalha com os exigidos por lei. No entanto, de 3 anos para cá, o supermercado está trabalhando com um incentivo, o qual se resume a uma bonificação trimestral, concedida com base na avaliação de desempenho.

Segundo França (2007) um programa de remuneração que esteja nos padrões e seja bem desenvolvido pode gerar um maior desempenho em toda equipe, pois os funcionários se sentirão valorizados e levados a sério. Em sentido semelhante, Marras (2011) salienta a importância de uma remuneração mais estratégica para gerar maior satisfação e retenção dos trabalhadores.

#### *4.2.2.4 Avaliação de Desempenho*

A avaliação de desempenho é feita com o auxílio de uma planilha, contendo os itens de avaliação de cada setor, onde os supervisores avaliam cada funcionário e preenchem os itens a cada três meses. Os resultados são passados ao RH e aos proprietários da empresa. Os proprietários analisam as notas de cada funcionário e, conforme critérios já estabelecidos, gratificam o funcionário com uma bonificação em dinheiro. Cada setor tem o seu questionário próprio (ver, como exemplo, o ANEXO 3 – setor de auxiliar de escritório).

A avaliação de desempenho mostra como está o andamento do trabalho do funcionário e se ele está cumprindo o que lhe é pedido. De acordo com Ribeiro (2006) e França (2007), com essa avaliação o RH pode tomar decisões como realocar funcionários, avaliar para promoções, ver as necessidades de treinamento e planejamento de carreira. Mas o principal resultado da avaliação é a reunião de *feedback*, pois é aí que o funcionário irá tomar consciência em quais aspectos ele tem de repensar e melhorar. Claro que, para tanto, a mesma deve ser muito bem feita, com critérios bem definidos e pessoas bem preparadas para tal atividade.

A empresa estudada apresenta um modelo de avaliação de desempenho que não pode ser considerado como eficaz, pois ele representa mais uma espécie de bonificação do que propriamente dito uma avaliação dos resultados do funcionário, e também não é realizada a reunião de *feedback* que é um ponto muito importante para o funcionário saber realmente o que necessita para melhorar.

#### 4.2.2.5 Higiene e Segurança no Trabalho

O RH controla toda parte de uso de equipamento individual de proteção (EPI'S), exames de admissão, exames periódicos, retorno ao trabalho e demissionais, o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

A empresa ainda não possui a Comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), mas refere começar a desenvolver este projeto ainda neste ano.

O nível de acidentes de trabalho é muito pequeno, a maioria é controlada ou de risco ergonômico.

Em relação à higiene e segurança no trabalho, a empresa cumpre todos os parâmetros legais para o desenvolvimento do trabalho, com supervisão e acompanhamento de empresa terceirizada.

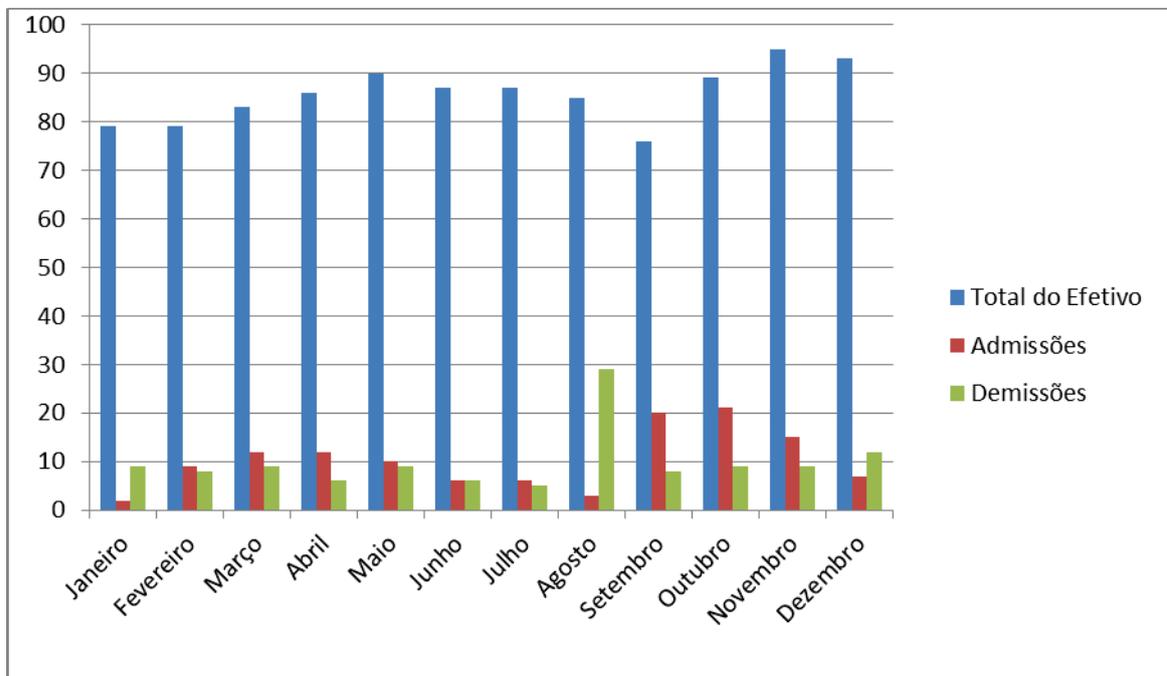
#### 4.2.2 Controle do *Turnover*

Para o cálculo do *turnover* do Supermercado, foram levados em conta o fluxo de entradas, saídas e o efetivo geral em cada mês, durante o período de dois anos e meio,

compreendido entre os meses de janeiro de 2013 e agosto de 2015, conforme os dados referentes a admissões e demissões de trabalhadores que são demonstrados no Anexo 4. Tais dados são utilizados para a aplicação da fórmula do turnover e a representação gráfica do mesmo, ano a ano.

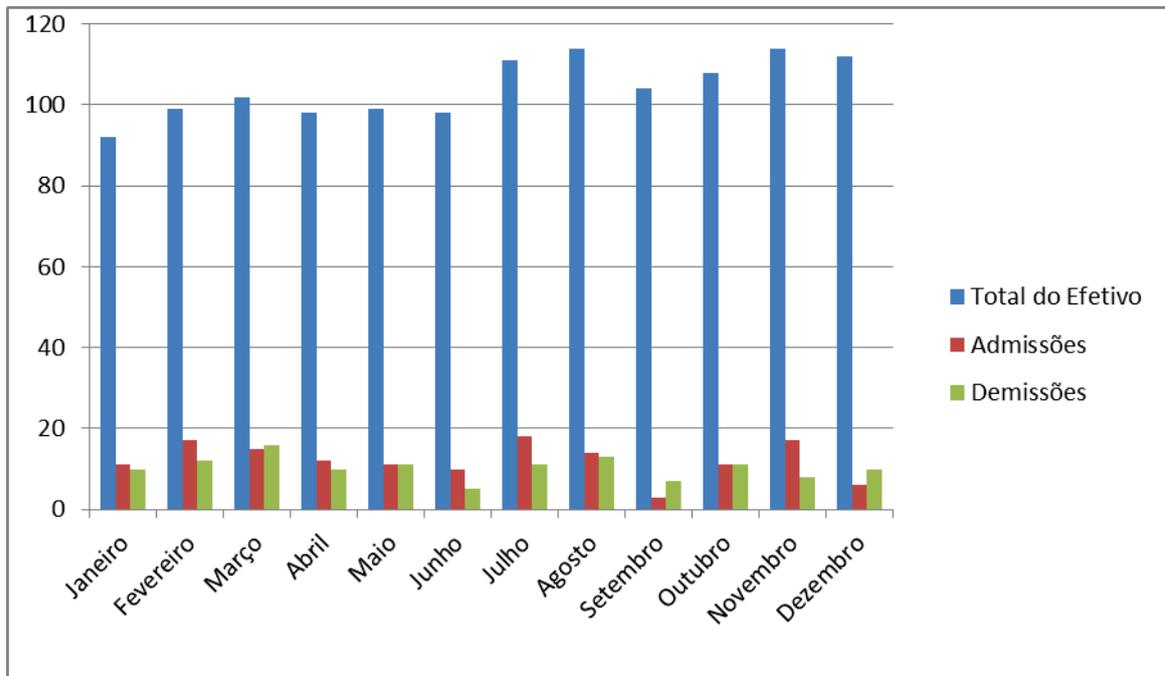
Aplicando-se a fórmula publicada no GP Portal, a partir da tabela de dados de admissões, demissões e total de efetivo, verifica-se que o percentual de rotatividade da empresa é de 10,5% em 2013, 10,75% em 2014, e 6,97% em 2015 (calculado até o mês de agosto). Tais resultados são apresentados nos Gráficos 1, 2 e 3.

**Gráfico 1 - Dados Rotatividade 2013**



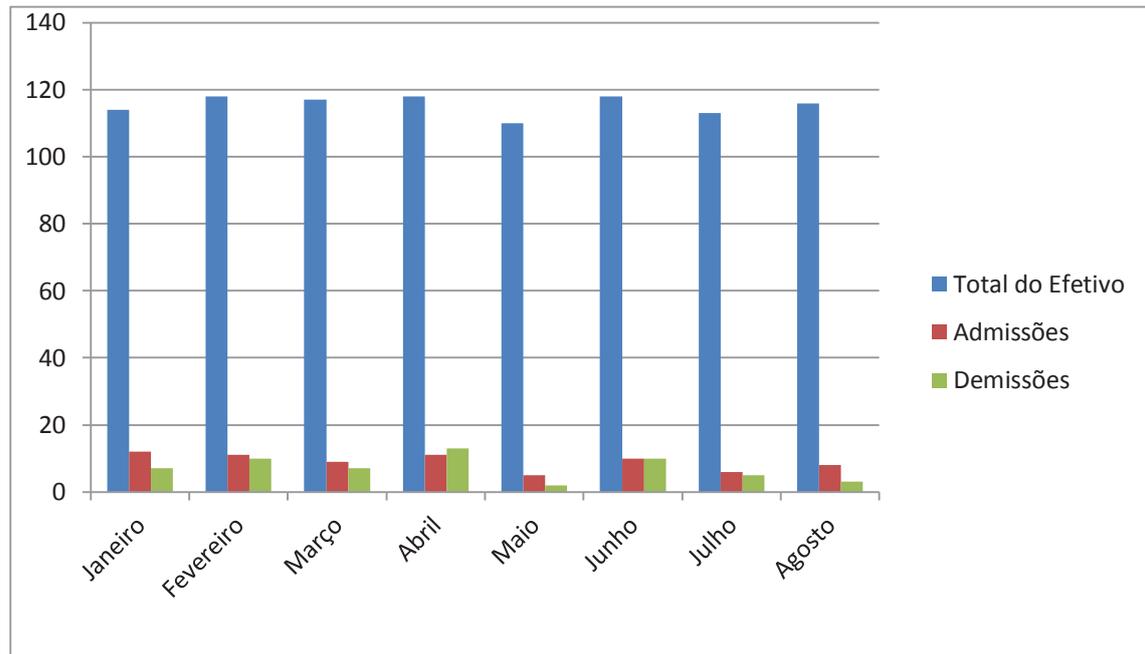
**Fonte:** Dados primários coletados em setembro de 2013

Analisando os resultados mês a mês do Gráfico 1, percebe-se que não há grandes oscilações. No mês de agosto ocorre um número maior de demissões, enquanto que no mês de setembro e outubro ocorre um aumento nas contratações. Pode-se inferir que esse aumento de admissões nesses dois meses citados decorreram do número elevado de demissões, havendo a necessidade de repor a mão de obra "perdida". No Gráfico 2 são demonstrados os dados de 2014.

**Gráfico 2 - Dados Rotatividade 2014**

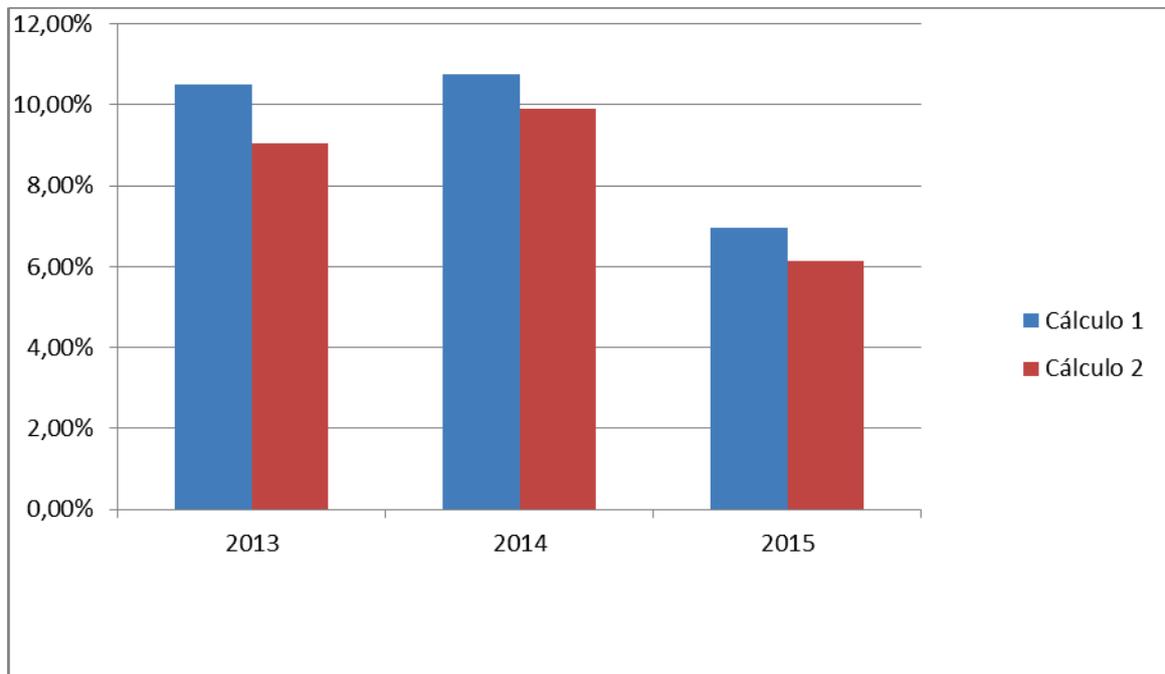
**Fonte:** Dados primários coletados em setembro de 2014

Analisando os resultados mês a mês do Gráfico 2, percebe-se que não há grandes oscilações. Nos meses de agosto, setembro, novembro e dezembro ocorrem um aumento de efetivo, com um número alto de admissões no mês de novembro. Pode-se inferir que esse aumento de admissões no mês de novembro decorreram da necessidade de aumento da mão-de-obra. No Gráfico 3 são demonstrados os dados de 2015.

**Gráfico 3 - Dados Rotatividade 2015**

**Fonte:** Dados primários coletados em setembro de 2015

Analisando os resultados mês a mês do Gráfico 3, percebe-se que não há grandes oscilações. No mês de maio ocorreu um declínio no número de admissões e demissões. Pode-se inferir que esse declínio de admissões e demissões no mês de maio decorreu da necessidade da diminuição da mão-de-obra. O Gráfico 4 demonstra a análise conjunta dos três primeiros gráficos.

**Gráfico 4 - Resultados Rotatividade**

**Fonte:** Dados primários coletados em setembro de 2015

Pode-se observar por meio dos dados expostos no Gráfico 4 que o efetivo aumentou de 2013 para 2014. O mesmo aumento gradativo acontece de 2014 para 2015. O número de admissões e demissões muda de acordo com os meses, porém houve uma maior incidência no ano de 2014. Nos meses de junho e agosto de 2015, percebe-se um pequeno aumento do efetivo.

Em relação aos cálculos de rotatividade, levando-se em conta o período de dois anos e meio, percebe-se que o ano de 2014 apresentou o maior índice de *turnover*, justificado pelo fato de ser período em que ocorreu o maior número de admissões e demissões. Observa-se ainda que os resultados foram muito parecidos em 2013 e 2014, o que deve se confirmar também até o final de 2015.

O controle do *turnover* torna-se muito importante, segundo Silva (2009), no sentido de diagnosticar possíveis problemas da empresa e estabelecer planos de ação e também identificar quais os setores devem ser acompanhados mais de perto pelo RH, e na mesma vertente Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) ressaltam que este controle oferece subsídios para as empresas poderem reformular as políticas de gestão de recursos humanos, e assim atingir seus objetivos.

A empresa pesquisada não faz o controle de rotação de pessoal, mas reconhece que o percentual de rotatividade é alto, principalmente nos setores de empacotador, caixa e repositor, onde ocorrem muitos desligamentos.

### 4.3 SUGESTÕES

Chegando ao final desta pesquisa de campo, com base na realidade empírica da empresa à luz do referencial teórico, sugestões pontuais são apresentadas na sequência.

- Reorganização do setor de RH: A empresa apresenta um porte grande, pois o número de funcionários é bem considerável, seria interessante ter mais uma pessoa que auxiliasse a responsável pelo RH, pois só assim a mesma poderia desenvolver o papel mais estratégico do setor e a outra faria as atividades mais operacionais e rotineiras.

Também seria de grande importância a instalação de um software para a gestão de RH para concentrar todas as atividades com funcionários e dados em um só lugar. Sugere-se, entre outras, a aquisição do Cezanne On Demand (disponível no *site*: [cezannehr.com.br](http://cezannehr.com.br)), que é uma ferramenta bastante eficiente e de fácil operação.

- Processo Seletivo: Como a empresa não tem um processo seletivo adequado, seguindo o que os autores sugerem, a proposta seria criar mais meios de recrutamento fazendo parcerias com entidades e tornando atrativas as vagas disponíveis. No que tange à seleção, a partir das descrições e análises de cargos, formular um roteiro de entrevista com blocos de perguntas relacionadas a cada aspecto que a empresa queira analisar e, depois de realizada a entrevista, a responsável pela gestão de pessoas, além de realizar a entrevista também, além dos gestores, aplica outras técnicas seletivas pertinentes aos cargos em aberto, como: dinâmica de grupo e provas de conhecimento, entre outras.

A avaliação psicológica também é muito importante, contudo, tem que ser realizada por um profissional da psicologia, assim sugere-se que para cargos de alto nível este serviço seja terceirizado.

-Treinamento e Desenvolvimento: A empresa começou a trabalhar com uma programação em relação a treinamentos, no entanto, seguindo uma primeira lista de necessidades. Sendo assim, além de seguir tal programação, sugere-se que a empresa desenvolva um planejamento de capacitação e desenvolvimento também para as áreas estratégicas, sobretudo quando se observa possibilidade de desenvolvimento.

Entende-se, de acordo com Marras (2011) apenas o treinamento, sem a ênfase no desenvolvimento, sem o caráter de continuidade não tem um propósito tão eficiente no que diz respeito à melhora efetiva do desenvolvimento de cada trabalhador.

Para tanto, a empresa também precisa destinar um valor anual para a aplicação em treinamento e desenvolvimento, no sentido de o RH poder saber que tipos de cursos pode planejar.

- Remuneração e Benefícios: Em relação à remuneração, já está em desenvolvimento o plano de cargos e salários, aspecto básico para se poder trabalhar com uma remuneração mais estratégica. Após a implantação básica do plano, a empresa deve pensar em trabalhar com uma remuneração mais estratégica, como pontua França (2007).

Entretanto, sugere-se que a empresa melhore o seu plano de benefícios espontâneos, oferecendo certas vantagens que não trazem custos tão elevados para a organização, como: plano de saúde, onde a empresa paga um valor x e o trabalhador outro valor x, descontos em compras a partir de certo valor, etc.

Por fim, também entende-se como válida a possibilidade de transferir os pagamentos dos funcionários para o banco, pois assim o processo torna-se mais dinâmico e menos perigoso.

-Avaliação de desempenho: A empresa apresenta uma avaliação de desempenho fora dos parâmetros indicados (MARRAS, 2011; FRANÇA, 2007). Entende-se como necessário estabelecer critérios mais objetivos de avaliação, considerando a função e as tarefas de cada funcionário e suas habilidades. Também é imprescindível agilizar a reunião do *feedback*, para que os funcionários saibam como estão sendo avaliados, onde está o seu maior potencial e quais os aspectos em que ele deve se corrigir ou melhorar. O *feedback* é considerado como a etapa mais importante da avaliação de desempenho (RIBEIRO, 2006).

Além do mais, a avaliação de desempenho não deve ser utilizada como um único fim: remuneração. Portanto, além de aliar com a remuneração, a avaliação de desempenho deve estar relacionada a outras práticas de GP, iniciando principalmente com a troca de *feedback* pensando no desenvolvimento profissional e organizacional.

- Higiene e segurança no trabalho: Neste ponto a empresa deveria colocar em prática a CIPA, pois a mesma representa um maior cuidado e proteção referente às normas e possíveis acidentes de trabalhos e também ter maiores cuidados ergonômicos que se fazem necessários para um melhor ambiente de trabalho e conforto para o trabalhador. A empresa não pode deixar de levar em conta de que precisa cumprir as questões legais que envolvem este item.

-Rotatividade: A empresa poderia controlar os índices de rotatividade por setor. Assim seria possível diagnosticar as áreas que mais necessitam de acompanhamento e intervenções pontuais. Outra importante ferramenta a ser utilizada seria a entrevista de desligamento, para a empresa conseguir identificar as causas dos desligamentos. A pesquisa de clima também serve como base para o RH saber quais os descontentamentos dos trabalhadores em relação à empresa e é uma ferramenta que deve ser implementada todos os anos.

Finalmente, salienta-se que tais cálculos devem ser analisados no decorrer de todos os meses e anos, acompanhando os resultados da implementação de novas práticas que já estão em andamento e outras que aqui foram sugeridas, visando novas técnicas e estratégias para a retenção de talentos.

Apresentadas as sugestões mais pontuais, visando a melhor visualização e sistematização das mesmas, apresenta-se um plano de ação por meio do Quadro 1.

**Quadro 1** - Plano de ação para o supermercado Casa do chimarrão

ITEM	TEMA	STATUS	PLANO DE AÇÃO
1	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	A REALIZAR	Criar prática de recrutamento e seleção adequados.
2	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	EM ANDAMENTO	Melhorar cronograma
3	CARGOS E SALÁRIOS	REALIZADO	
4	PLANO DE CARREIRA	EM ANDAMENTO	Analisar os salários existentes e, propor novo organograma de cargos e salários
5	ROTAÇÃO DE PESSOAL	A REALIZAR	Fazer o controle semestral da rotatividade da empresa
6	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	A REALIZAR	O modelo apresentado pela empresa não é muito consistente, então deve-se desenvolver um novo modelo.
7	BENEFÍCIOS	A REALIZAR	Propor um modelo ou possíveis ideias de benefícios para a diretoria avaliar e então depois implementar.
8	PESQUISA DE CLIMA	EM ANDAMENTO	Já foi feita uma em 2014, e 2015 deve ser feita outra.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2015)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso de toda empresa depende diretamente do talento e do comprometimento dos seus funcionários. O crescimento do mercado de trabalho, se positivo por um lado, por outro, é também responsável pelo fenômeno da rotatividade de pessoal, especialmente em tempos de instabilidade econômica. Os supermercados se ressentem com a dificuldade de reter os trabalhadores mais talentosos na empresa, o que acaba interferindo diretamente na qualidade do atendimento e na fidelização de clientes.

A formulação das estratégias de retenção de talentos pode oportunizar a redução da alta rotatividade, a diminuição de custos, a fidelização do cliente e o crescimento da empresa. Faz parte desse processo a motivação e a satisfação dos funcionários, na medida em que se sentem inseridos no processo de gestão e sabendo até onde podem crescer na empresa. É importante que o funcionário se sinta bem no ambiente de trabalho e perceba que está sendo reconhecido pelo trabalho que desempenha.

É de suma importância entender qual é a função de recursos humanos no contexto econômico onde as empresas são cada vez mais desafiadas a sobreviver no acirrado jogo da concorrência, colocando em funcionamento práticas que buscam dinamizar a administração de pessoal, as relações de indústria e trabalho, as relações humanas, a engenharia humana e o desenvolvimento executivo.

Para acertar na escolha das pessoas certas para o lugar certo, a empresa não pode ater-se a avaliar apenas a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. É muito importante conhecer aspectos da personalidade do candidato, assim como a cultura organizacional para verificar se a contratação será boa para ambos.

Este trabalho buscou identificar o percentual de *turnover* do Supermercado Casa do Chimarrão e propor práticas para setor de RH visando a um melhor aproveitamento do quadro de funcionários e a possibilidade de torná-los possíveis talentos no seu setor de trabalho.

Observou-se que os empreendimentos comerciais de pequeno ou médio porte encontram ainda muitas dificuldades no campo do gerenciamento de pessoas. No caso concreto estudado é possível constatar que a solução para os problemas é buscada na base da intuição, sem muitos critérios técnicos, “assim como sempre foi até agora” (fala de um dos gestores). Assim sendo, torna-se notório que as práticas de RH ainda são incipientes, não sendo dispendida toda a atenção que o setor merece.

Neste contexto, é pertinente a observação de que o setor de RH do Supermercado Casa do Chimarrão necessita passar por mudanças e buscar métodos mais modernos, tanto no que concerne à organização do setor, no sentido de trabalhar com práticas de gestão de pessoas mais condizentes com os tempos atuais, sobretudo e iniciando com o processo seletivo, com atenção especial a diminuição do *turnover* na empresa. Justamente com este propósito que sugestões foram propostas a fim de dar um norte ao RH da empresa, para que pouco a pouco com a implementação de cada prática o RH comece a melhorar constantemente o seu setor.

Acredita-se que este trabalho tenha importância para a Casa do Chimarrão em razão das dificuldades apresentadas pelo RH em desenvolver o seu trabalho e entender em todos os aspectos o trabalhador. Para a pesquisadora foi importante, pois conseguiu-se analisar e entender quais as práticas de RH que a empresa necessita mudar para conseguir seu objetivo e para a academia torna-se importante no sentido de incentivar a realização de outros trabalhos em organizações com características e necessidades semelhantes.

## REFERÊNCIAS

**ABRAS: Economia.** São Paulo: Abras, v.49, 25 fev. 2015.

BRAGA JUNIOR, Sergio Silve. **Gestão ambiental no varejo:** um estudo das práticas de logística reversa em supermercados de médio porte. 2007. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2007.

CHAVES, Ana Flávia Alcântara Rocha. **“ESTUDO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA DECISÃO DE COMPRAS NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS DE AUTO-SERVIÇO – SUPERMERCADOS”.** 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014. 435 p.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRAZZA, Dayane Scopel; BURTET, Cecília Gerhardt; SCHEFFER, Angela Busato. O que as organizações entendem por gestão de talentos? **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p.222-247, jan/abr. 2015.

FERREIRA, Paulo Roberto do Amaral. **O processo de globalização do varejo de massa e as lutas competitivas:** o caso do setor supermercadista no Brasil. 2013. 288 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAG, Bárbara Beatriz. **Talento em gestão e gestão de talentos:** análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. 2012. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GP Portal dos Gestores de Pessoas. **Como Calcular o Turnover (Rotatividade).** Disponível em: <http://www.gpportal.com.br/2011/05/como-calcular-o-turnover-rotatividade.html?m=1>. Acesso em 30.09.2015.

HILMANN, Ricardo. **Administração de vendas, varejo e serviços.** Curitiba: Intersaberes, 2013. 153 p.

HIPOLITO, J. A. M. **Sistema de recompensas**: uma abordagem atual. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

ILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, Isolda Veloso de e SANT'ANNA, Anderson de Souza. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comport. Organ. Gest.* [online]. 2006, vol.12, n.2, pp. 257-280. ISSN 0872-9662.

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

MELLO, Daniel Anderede. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil**. 2014. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da gestão de recursos humanos**: um estudo de 21 empresas. 2009. 90 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2009.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSA, Marian dos Santos; IBDAIWI, Thiago Kader. Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de fastfood de Santa Maria. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 3, p.525-538, dez. 2012.

SALIBA, Tuffi Messias; PAGANO, Sofia C. Reis Saliba. **Legislação de Segurança, Acidentes do Trabalho e Saúde do Trabalhador**. 6.ed. São Paulo: São Paulo, 2009.

SILVA, Marlize Paulo da. **Relações das práticas de gestão de recursos humanos com turnover**: um estudos com empresas do norte do Paraná. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Faculdade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2013.

STRAPASSON, Angela; CONCOLATTO, Cláudia; FERREIRA, Gabriel. Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria. **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Natal, jul. 2007.

**SUPER HIPER**: Consumidores e Categorias. São Paulo: Abras, v.455, maio 2014. Mensal.

**SUPER HIPER**: O capital humano nos Supermercados. São Paulo: Abras, v.449, nov. 2013. Mensal.

**SUPER VAREJO**: nova ordem do varejo mundial. São Paulo: Apas, v. 148, jun. 2013. Mensal.

**SUPER VAREJO**: produtividade. São Paulo: Apas, v. 169, maio 2015. Mensal.

**SUPERHIPER**: Panorama 2015. São Paulo: Abras, v.452, dez. 2014. Mensal.

**SUPERHIPER**: Ranking Abras 2014. São Paulo: Abras, v.454, abr. 2014. Mensal.

**SUPERHIPER**: segundo estudo de RH em supermercados. São Paulo: Abras, v. 464, nov. 2010. Mensal.

**SUPERHIPER:** vital para a sociedade, supermercados mantêm sua força. São Paulo: Abras, abr. 2015. Mensal.

WREN, Daniel A. *The History of Management Thought*. 5. ed. New York: Wiley, 2005.

ZOCCHIO, Álvaro. **Prática da Prevenção de Acidentes: ABC da Segurança do Trabalho**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

## ANEXO1

C98

A	B	C	D	E	F	G	H
<b>CALENDÁRIO TREINAMENTO 2015</b>							
ITEM	EMFACOTADORES	NECESSIDADE TREINAMENTO	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	CUSTO	OBSERVAÇÃO	AUTORIZAÇÃO
	ANDREIA LEONARDO	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
	DAIANA RODRIGUES	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
	JESSICA LERMEN MENDES	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
ITEM	REPOSITORES	NECESSIDADE TREINAMENTO	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	CUSTO	OBSERVAÇÃO	AUTORIZAÇÃO
	ALTAIR CRISTIANO ALMEIDA	CURSO DE ATENDIMENTO, EXPOSIÇÃO E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS					
	GIAN MACIEL TOGNI	CURSO DE ATENDIMENTO, EXPOSIÇÃO E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS					
	HENRIQUE WALBRINK	CURSO DE ATENDIMENTO, EXPOSIÇÃO E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS					
	JARDEL GOULART DE MENEZES	CURSO DE ATENDIMENTO, EXPOSIÇÃO E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS					
	PABLO MACIEL TOGNI	CURSO DE ATENDIMENTO, EXPOSIÇÃO E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS					
	VIVIANE DA ROSA GARMATZ	CURSO DE ATENDIMENTO, EXPOSIÇÃO E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS					
ITEM	CREDIÁRIO	NECESSIDADE TREINAMENTO	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	CUSTO	OBSERVAÇÃO	AUTORIZAÇÃO
	AXEL FREDRICH	RELAÇÃO INTERPESSOAL, ATENDIMENTO AO CLIENTE					
	RITA HELENA Q. DA COSTA						
ITEM	PADARIA ATENDIMENTO	NECESSIDADE TREINAMENTO	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	CUSTO	OBSERVAÇÃO	AUTORIZAÇÃO
	ANDRESSA T. DE OLIVEIRA	RELAÇÃO INTERPESSOAL, DIVISÃO DE TAREFAS, TRABALHO EM EQUIPE					
	GENI DOS SANTOS	DOMÍNIO TÉCNICO, TRABALHO EM EQUIPE, AGILIDADE EXECUÇÃO DE TAREFAS					
	ELISA DE O. DA CRUZ	RELAÇÃO INTERPESSOAL, DIVISÃO DE TAREFAS, TRABALHO EM EQUIPE					
	IESLEI ROLLWAGEN	RELAÇÃO INTERPESSOAL, DIVISÃO DE TAREFAS, TRABALHO EM EQUIPE					
	JESSICA RODRIGUES	RELAÇÃO INTERPESSOAL, DIVISÃO DE TAREFAS, TRABALHO EM EQUIPE					
	LUCILEIA RODRIGUES	RELAÇÃO INTERPESSOAL, DIVISÃO DE TAREFAS, TRABALHO EM EQUIPE					
ITEM	PADARIA PRODUÇÃO	NECESSIDADE TREINAMENTO	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	CUSTO	OBSERVAÇÃO	AUTORIZAÇÃO
	ANA CLAUDETE VON GRAFEN	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					
	JANE PEREIRA GOMES	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					
	JANETE ERTHAL ROLLWAGEN	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					
	JUSSARA PIRES RAMBO	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					

A	B	C	D	E	F	G	H
	LINDANES GENTZ	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					
	MARIA CRISTINA S LAGEMANN	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					
	MARTA TATIANE S. SILVA	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					
	PATRICIA OLIVEIRA	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					
	SABRINA SANTOS DA SILVA	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					
	UBALDIR M. DE AVILA	TRABALHO EM EQUIPE , RELAÇÃO INTERPESSOAL					

ITEM	PADARIA PÃO	NECESSIDADE TREINAMENTO	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	CUSTO	OBSERVAÇÃO	AUTORIZAÇÃO
	LUAN DE MOURA FORMES	TRABALHO EM EQUIPE					
	MATUSAEL DA SILVA	TRABALHO EM EQUIPE					
	VALDIR PAZ DE ALMEIDA	TRABALHO EM EQUIPE					

ITEM	SUPERVISORES	NECESSIDADE TREINAMENTO	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	CUSTO	OBSERVAÇÃO	AUTORIZAÇÃO
	ARISSON RODRIGO CARVALHO	GESTÃO DE PESSOAS					
	ITAMAR ANTONIO ROSSOTTI	GESTÃO DE PESSOAS					
	JOSE FERNANDO L. DE SOUZA	GESTÃO DE PESSOAS					
	LUCIANO ZIMER	GESTÃO DE PESSOAS					
	LUIZ FERNANDO L. DE SOUZA	GESTÃO DE PESSOAS					

ITEM	FRENTE DE CAIXA	NECESSIDADE TREINAMENTO	INSTITUIÇÃO	PERÍODO	CUSTO	OBSERVAÇÃO	AUTORIZAÇÃO
	LIA MARA LIMA DE SOUZA	GESTÃO DE PESSOAS					
	LISETE ADRIANA F. BELO	GESTÃO DE PESSOAS					
	SOLANGE ABREU DE SOUZA	GESTÃO DE PESSOAS					

ITEM	OPERADORES DE CAIXA	NECESSIDADE DE TREINAMENTO					
	ANDRESSA SILVEIRA DA CUNHA	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
	ELISANDRA B. GUNTZEL	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
	GABRIEL EICKSTAEDT	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
	SUZANA POTT	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
	TATIANA DIERINGS	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
ITEM	ATENDENTE BALCÃO FRENTE						
	LEONISE WILSMANN	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
	CRISTIANE S. FERNANDES	ATENDIMENTO AO CLIENTE					
ITEM	ESCRITÓRIO NF						
	MARLI FÁTIMA DELLAY	CURSO DE INFORMÁTICA					
	ROSELI MARGARIDA O. SANTOS	CURSO DE INFORMÁTICA					

## ANEXO 2



## AVALIAÇÃO DO CURSO

Curso: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Multiplicador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Com o objetivo de melhorar o curso, bem como adaptá-lo as reais necessidades, solicitamos sua colaboração na avaliação do mesmo. Não precisa se identificar. GRATOS PELA AJUDA !!

O MULTIPLICADOR	SIM	NÃO	REGULAR
1. O multiplicador teve total domínio do conteúdo do curso ?			
2. Preocupou-se em dar exemplos e transmitir o conteúdo de forma clara ?			
3. O multiplicador procurou envolver e descontrair os participantes ?			
4. O multiplicador resolveu todas as dúvidas apresentadas ?			

O CONTEÚDO	SIM	NÃO	REGULAR
1. O conteúdo apresentado no curso poderá ser aplicado ao seu trabalho ?			
2. O conteúdo foi de fácil compreensão para você ?			
3. Os exercícios e exemplos ajudaram no entendimento do conteúdo ?			
4. Os exercícios realizados em sala retratam o dia a dia de sua empresa ?			
5. A forma como o conteúdo foi desenvolvido foi satisfatória para você ?			

OS RECURSOS AUXILIARES	SIM	NÃO	REGULAR
1. O manual auxiliou o seu entendimento e facilitará futuras consultas ?			
2. As transparências-slides auxiliaram a compreender melhor os assuntos ?			
3. O vídeo facilitou a compreensão dos conceitos tratados no curso ?			

O LOCAL DO CURSO	SIM	NÃO	REGULAR
1. O local apresentou condições adequadas de ruído e ventilação ?			
2. A sala foi confortável para o número de participantes ?			
3. O local do curso foi de fácil acesso e boa localização ?			
4. O horário do curso foi satisfatório ?			
5. A carga horária do curso foi suficiente para o assunto abordado ?			

SUGESTÕES E COMENTÁRIOS (se precisar, utilize o verso)

1 – QUAIS OS ASSUNTOS DO CURSO EM QUE VOCÊ PARTICIPOU NA CARRETA DA AGAS QUE MAIS LHE CHAMARAM A ATENÇÃO E QUE SÃO IMPORTANTES PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOSSA ORGANIZAÇÃO?

---

---

---

---

---

---

---

2 – NA SUA OPINIÃO, A PARTIR DO CONHECIMENTO QUE VOCÊ ADQUIRIU O QUE VOCÊ ACHA QUE PODE MUDAR E MELHORAR NO SEU SETOR PARA GERAR MAIS RESULTADOS PARA A EMPRESA?

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO 3

Nome: \_\_\_\_\_

<b>PROGRAMA DE BONIFICAÇÃO</b>	
<b><u>SETOR(ES): AUXILIAR ESCRITÓRIO</u></b>	
<b>(A) CRITÉRIOS- RESPONSABILIDADES</b>	<b>REGISTRO DAS INCONFORMIDADES</b>
1) APRESENTAÇÃO DE ATESTADOS	( ) ( / )
2) FALTAS E ATRASOS	
3) DESLEIXO NO ATENDIMENTO- CLIENTES, COLEGAS	( ) ( / )
4)FALTA DE PRIORIZAÇÃO ATIVIDADES - ORGANIZAÇÃO	
5) USO INADEQUADO UNIFORME	( ) ( / )
6) RECLAMAÇÃO CLIENTES OU COLEGAS	
7) FALTA DE LIMPEZA, ORGANIZAÇÃO- SETOR	( ) ( / )
8) FALTA DE ATENÇÃO NO TRABALHO(ERRO, ENGANO)	
9) FALTA COLABORAÇÃO EQUIPE	( ) ( / )
10) DESCUMPRIMENTO DE REGRAS – FUNÇÕES	
<b>NOTA: _____</b>	
<b>(B) AVALIAÇÃO</b>	
Relacionamento com outras pessoas: Insatisfatório( ) Regular( ) Bom( ) Muito Bom( ) Excelente( )	
Rendimento e agilidade no trabalho: Insatisfatório( ) Regular( ) Bom( ) Muito Bom( ) Excelente( )	
Qualidade no desempenho da função: Insatisfatório( ) Regular( ) Bom( ) Muito Bom( ) Excelente( )	
Interesse pela empresa e pela atividade que desempenha -contribuições: Insatisfatório( ) Regular( ) Bom( ) Muito Bom( ) Excelente( )	

Criatividade e capacidade de resolver problemas: Insatisfatório( ) Regular( ) Bom( ) Muito Bom( ) Excelente( )	
NOTA: _____	
<b>(C) INSERIR UM COMENTÁRIO GERAL SOBRE O COLABORADOR</b>	
<b>(SUPERVISOR) SOBRE A ATUAÇÃO DO COLABORADOR ATRIBUA NOTA DE 0 A 10: _____</b>	
<b><u>(A)+(B)+(C)=</u></b> <b>2</b>	<b>NOTA GERAL OBTIDA: _____</b>

## ANEXO 4

## Levantamento de Dados de Rotatividade

	<b>TOTAL DE EFETIVO</b>	<b>ADMISSÕES</b>	<b>DEMISSÕES</b>
<b>2013</b>			
<b>JANEIRO</b>	79	2	9
<b>FEVEREIRO</b>	79	9	8
<b>MARÇO</b>	83	12	9
<b>ABRIL</b>	86	12	6
<b>MAIO</b>	90	10	9
<b>JUNHO</b>	87	6	6
<b>JULHO</b>	87	6	5
<b>AGOSTO</b>	85	3	29
<b>SETEMBRO</b>	76	20	8
<b>OUTUBRO</b>	89	21	9
<b>NOVEMBRO</b>	95	15	9
<b>DEZEMBRO</b>	93	7	12
<b>TOTAL</b>	<b>1.029</b>	<b>123</b>	<b>119</b>
<b>2014</b>			
<b>JANEIRO</b>	92	11	10
<b>FEVEREIRO</b>	99	17	12
<b>MARÇO</b>	102	15	16
<b>ABRIL</b>	98	12	10
<b>MAIO</b>	99	11	11
<b>JUNHO</b>	98	10	5
<b>JULHO</b>	111	18	11
<b>AGOSTO</b>	114	14	13
<b>SETEMBRO</b>	104	3	7
<b>OUTUBRO</b>	108	11	11
<b>NOVEMBRO</b>	114	17	8
<b>DEZEMBRO</b>	112	6	10
<b>TOTAL</b>	<b>1.251</b>	<b>145</b>	<b>124</b>
<b>2015</b>			
<b>JANEIRO</b>	114	12	7
<b>FEVEREIRO</b>	118	11	10
<b>MARÇO</b>	117	9	7

<b>ABRIL</b>	118	11	13
<b>MAIO</b>	110	5	2
<b>JUNHO</b>	118	10	10
<b>JULHO</b>	113	6	5
<b>AGOSTO</b>	116	8	3
<b>TOTAL</b>	<b>924</b>	<b>72</b>	<b>57</b>

---

## APÊNDICE A

## FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

## ENTREVISTA REALIZADA JUNTO A GESTORA DE RH DO SUPERMERCADO

## 1. Organização do setor:

- a) A empresa possui setor de RH estruturado?
- b) Identificar o responsável pelo setor.
- c) Qual a posição hierárquica do responsável?
- d) Quais as políticas do setor?

## 2. Processo Seletivo:

- a) Qual a forma de recrutamento?
- b) Como acontece a seleção e quais as técnicas que são usadas?

## 3. Treinamento e Desenvolvimento:

- a) Existe um programa de treinamento, como é estruturado?
- b) Existe um orçamento próprio para os treinamentos?
- c) Quem executa os treinamentos?
- d) Como ocorrem os treinamentos (na empresa, fora dela)? São utilizados órgãos de oficiais de treinamento (SENAI, SENAC, etc.)?

## 4. Administração de Cargos e Salários:

- a) A empresa apresenta gestão de cargos e salários?

- b) Qual sua estrutura?
- c) Quais os instrumentos adotados para a fixação da política salarial?
- d) A empresa oferece benefícios espontâneos? Quais são?
- e) Qual a forma de pagamento? É feita por hora, mês ou semana?

5. Rotação de Pessoal:

- a) A empresa controla a rotatividade de pessoal?
- b) Como é feito o controle?

6. Avaliação de Desempenho:

- a) A empresa apresenta avaliação de desempenho?
- b) Como é feita, quais os métodos e processos?

7. Higiene e Segurança no Trabalho:

- a) Como a empresa administra e higiene e segurança no trabalho?
- b) Quais os procedimentos em relação a isto?
- c) Existe CIPA?
- d) Qual o índice de acidentes e suas causas?