

RETENÇÃO DE PESSOAS EM SUPERMERCADOS DE CHAPECÓ/SC

Elaine Klein Massi¹
Niloar Bissani²

RESUMO

O presente trabalho busca conhecer e analisar as políticas de retenção de pessoal em nove supermercados localizados na cidade de Chapecó/SC, tomando como base de estudos a gestão estratégica de pessoas, remuneração, plano de cargos e salários, benefícios e liderança. Com o objetivo de ter um panorama mais claro da realidade da gestão de pessoas e da retenção de pessoal, realizou-se uma pesquisa exploratória, quantitativa e qualitativa utilizando-se de um questionário misto aplicado em uma amostra não probabilística de nove supermercados. Conduziu-se uma análise de conteúdo, sendo que um dos resultados: o ponto de vista da gerencia, revelou como principais causas da retenção de pessoal: a remuneração com 50%, o ambiente com 32% e baixa produtividade com 18%. Observasse que existe relação entre o referencial teórico e os dados produzidos na pesquisa. O presente estudo gerou contribuições para as empresas em especial as do ramo supermercadista, aos profissionais envolvidos e o meio acadêmico.

Palavras chave: Retenção. Remuneração. Benefícios. Cargos e salários.

1 INTRODUÇÃO

As empresas localizadas no município de Chapecó/SC, de modo geral enfrentam dificuldades para completar seus quadros de colaboradores, devido a grande demanda e pouca oferta, para isso basta olhar os classificados, ofertas de agencias de recrutamento e seleção, nos murais, nos ônibus, e até em carros de som que passam pelos bairros anunciando oportunidades de empregos. Para Caxito (2008) um mercado de trabalho em oferta, onde tem poucos candidatos as empresas precisam investir em treinamento e desenvolvimento e dão maior ênfase ao recrutamento interno, as ofertas salariais tendem a aumentar assim como os investimento em benefícios como forma de atrair os melhores candidatos. Retendo seus colaboradores, e fazendo que estejam satisfeitos e comprometidos a desempenharem suas atividades da melhor forma para atingirem as metas das organizações. A rotatividade de pessoal, principalmente as inesperadas, geram turbulências e ineficiência para as empresas,

¹ Bacharel em Ciências Contábeis UNOESC – Chapecó/SC, amassi@casan.com.br.

² Especialista em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo – UPF e Graduado em Administração com ênfase em Recursos Humanos – CELER FACULDADES. Docente da UCEFF, niloar@uceff.edu.br.

além da perda de pessoal habilidoso em outras situações podem gerar custos extras com capacitação de novo colaborador, falta de continuidade nos trabalhos e rotinas, sobre carga dos demais colaboradores e insatisfação geral, aumento das atividades do departamento de pessoal, resumindo-se em falta de competitividade para a empresa. Para Caxito (2008, p.104) “O custo da rotatividade é um desafio dos que atuam na gestão de Recursos Humanos [...] resultado de uma combinação de variáveis, entre custo de demissão, reposição, treinamento, ambientação, perda da produtividade[...]”.

Devido a importância dos assuntos relacionados a gestão de pessoas que buscou-se conhecer quais são as praticas de retenção de pessoas nos supermercados de Chapecó/SC, se existem diferenciais, se as dificuldades enfrentas são semelhantes. A principal questão levantada por este estudo é identificar como nove supermercados localizados na cidade de Chapecó/SC estão retendo os seus colaboradores e apontar as principais ações adotadas para que isso aconteça.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta em sequência lógica e descritiva, de forma a interligar os assuntos envolvidos no estudo os conceitos que terão sustentabilidade através do estudo e citações de diversas fontes documentais publicadas, como livros, monografias e artigos, que enriquecem o estudo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é o planejamento que leva em consideração a missão, visão, os objetivos de longo prazo e as metas de curto prazo, para que as políticas e programas de ação, estabelecidos dentro de uma sequência coerente definida pelas gerencias da organização como forma de gerir e organizar os recursos humanos atinja o ápice dos resultados desejados. (ALBUQUERQUE 2002).

Para Chiavenato (1999, p.09) “as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização” Podemos ver a importância das pessoas ao pensar sobre duas situações: ao contratar um profissional que não atende as demandas de suas atividades, que não esta ambientado, logo estará trazendo problemas para a organização, pois deixará a desejar ou por falta de conhecimento, habilidade, empatia... e a empresa terá dificuldades

para resolver as atividades que este colaborador esta envolvido. Ao concluirmos que o exposto acima é um fato, a situação adversa também é!

Ao contratar um profissional capacitado que se enquadra com as políticas, os valores da organização e busca manter sua posição de sucesso e alavancar resultados profissionais pessoais, passara a produzir vantagens para a Organização. Uma organização que conta com profissionais talentos tem maiores possibilidades de crescimento, reconhecimento de sua marca e/ou produto, qualidade, satisfação e conseqüentemente, a fidelização de clientes. Jebaili (2002, p. 37) *apud* Lenaga “quando a empresa cresce, o talento é necessário para potencializar esse bom momento. Quando a empresa vai mal, o talento é fundamental porque é quem pode virar o jogo”.

Segundo Chiavenato (2009) as políticas de gestão de pessoas são um conjunto de normas e orientações a fim de regulamentar as funções afim de que sejam desempenhas como a organização deseja, diminuindo os riscos de atividades indesejadas, as políticas limitam e deliam a forma como a organização pretende lidar com seus membros e assim atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais.

A adoção de boas práticas e políticas internas para reter e estimular o desenvolvimento pessoal e profissional, certamente é o caminho do sucesso na gestão de pessoas, pois conseguirá uma equipe de trabalho motivada e dinâmica propulsionando os objetivos empresariais com competitividade. Soviensi e Stigar (2008) afirmam que “Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores”.

Assim, temos a estratégia em foco: posicionar os esforços dos trabalhadores na direção dos resultados esperados pela organização. Como motivar os trabalhadores a doarem o máximo de seus talentos, potencialidades e buscarem suas superações no caminho existente entre a meta e o resultado, também faz parte da estratégica a ser definida pela hierarquia da empresa mediante definição das praticas e políticas internas de gestão de pessoas como: benefícios, remuneração, liderança e oportunidade de crescimento. Resultando na retenção ou rotatividade de seu quadro de colaboradores. Para Chiavenato (2005, p.4) “A estratégia constitui o plano global ou a abordagem geral que a organização adota, para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional”.

Dutra (2002) descreve a gestão de pessoas com as seguintes características “um conjunto de políticas e práticas que alinham as expectativas pessoais com as da entidade,

fazendo com que ambas sejam concretizadas ao longo do tempo”. Como alinhar os objetivos pessoais aos empresariais? Conhecendo a organização suas metas, condições e perspectivas, e logo conhecendo seus colaboradores! Korunka & Vitouch (1999) apud Marquese (2005), verificaram alguns fatores que podem ser usados como direcionadores da gestão de pessoas e estão relacionados a satisfação com o trabalho: estabilidade no emprego, salários e benefícios, relacionamento social no trabalho, relacionamento com a chefia, perspectivas de carreira e ambiente físico do trabalho. Podemos resumir a gestão de pessoas na afirmação de Stadler (2009 p.1-2).

Em contra partida as políticas de retenção, a empresa busca o compromisso do colaborador que deve melhorar o desempenho, dedicar suas habilidades mais excepcionais, responder e estimular o ambiente, estar atento as mudanças, tecnologias, a tudo que poderá ser utilizado como ferramenta propulsora da organização também habitualmente fazem parte do acordo. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a camisa. (CHIAVENATO, 2004, p. 396).

É importante a organização não só selecionar a pessoa certa para o local certo, mas também fornecer as condições adequadas para ela desenvolver o máximo de suas potencialidades, uma das funções dos benefícios segundo Chiavenato (2009) é de poupar esforços e preocupações de seus funcionários.

A retenção de pessoal é um objetivo e um resultado da gestão de pessoas, é também a consequência da atração exercida pela empresa sobre as pessoas, Oliveira (2005) diz “o processo se inicia antes mesmo de a pessoa filiar-se à organização, uma vez que está ligada ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade — fatores que geram a atratividade da empresa”.

2.2 LIDERANÇA

A liderança influencia os relacionamentos e estes na satisfação ou insatisfação individual do colaborador com o trabalho. A satisfação gera benefícios: equipe motivada, envolvida, sem medo de errar, com um clima propício para desenvolver seus potenciais. A insatisfação gera um sofrimento psicológico desencadeando situações no processo saúde-doença, no ambiente de trabalho e na vida pessoal dos colaboradores. A influência dos

relacionamentos considerada como liderança nem sempre é produzida apenas pela chefia, os inter-relacionamentos produzem influência, alguns indivíduos com mais ou menos intensidade uns sobre os outros, e em tempos variados. Para Chiavenato (1999), a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional. Alguns autores descrevem os estilos de liderança: carismático, autocrático, participativo, entre outros. Cabe à organização adotar medidas para que estes inter-relacionamentos mantenham o clima organizacional saudável, respeitoso, prazeroso e atrativo.

O ambiente profissional é onde os colaboradores passam boa parte de cada dia, e desenvolvem relacionamentos com colegas, chefia, fornecedores, clientes em fim em inter-relacionamentos gerados pelo trabalho. Este ambiente organizacional, ou estes relacionamentos são fatores que interferem na satisfação do trabalhador com o trabalho, podendo ser de forma positiva ou negativa como explica Locke (1969, 1976), apud Marqueze (2005) a satisfação no trabalho é um estado emocional produzido da avaliação dos valores do indivíduo e apresentasse de duas formas ou sentimentos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

Dentre os valores do indivíduo que estão relacionados a satisfação Locke (1969, 1976), apud Marqueze (2005) os classifica em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização).

A ausência do bom convívio, com relacionamentos saudáveis e respeitosos gera insatisfação no trabalho, pois o ser humano segundo Maslow (2003) tem necessidades resultantes dos relacionamentos como a estima e a boa convivência social. Esta insatisfação pode oferecer riscos de doenças físicas e mentais para o colaborador, descritos por Martinez “como fadiga, dificuldade respiratória, dor de cabeça, problemas digestivos e dores musculares” outras ainda como a depressão e fobias interferindo na produtividade, qualidade de vida, ausências, além das questões pessoais como gastos com medicamentos, bem estar para realizar atividades familiares, físicas, de estudos...

A organização deve manter controle sobre a saúde dos relacionamentos profissionais para manter a produtividade e a ordem no ambiente de trabalho, uma das formas é através da liderança. Pois o líder, é considerado como ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, tem forte influência, quando se trata de favorecer ou comprometer

a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca (Bergamini, 1994) apud Davel.

No processo de retenção e desenvolvimento o papel da liderança é muito importante Schein (2009) “relaciona as habilidades dos líderes como propagador da cultura e cita como exemplo: o carisma, a comunicação de forma clara, linguagem corporal, entre outros, algumas destas habilidades são tão naturais que ocorrem até mesmo de forma inconsciente”. Ainda descrevendo as habilidades necessárias para a liderança Press (2007) “expõe que para uma organização obter êxito em suas metas, deverá contar com líderes capazes de transformar números em conhecimento, que sejam, hábeis para gerenciar, administrar, controlar, organizar, supervisionar e corrigir”.

Existem estilos de liderança que mostram de forma objetiva o comportamento do líder Vendemiatti (2010) descreve a liderança autocrática com ênfase centrada no líder, sendo ele quem fixa as diretrizes a serem seguidas e determina as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo. O modelo diretivo usa predominantemente os atributos dos cargos, do poder da autoridade formal e a obediência, enquanto no modelo participativo predomina a liderança, a disciplina e a autonomia (MAXIMIANO, 1995, p. 51). A liderança carismática envolve simultaneamente traços de personalidade, poder, comportamento e variáveis situacionais, o líder exerce a liderança passando uma visão clara, de grande apelo e que seja relevante para as necessidades e valores dos liderados Bergamini (2002) “os seguidores identificam-se, necessariamente, com a pessoa do líder e com a causa abraçada por ele”.

2.3 REMUNERAÇÃO E PLANO DE CARGOS

Ao implantar um plano de cargos e salários em uma organização, buscase o equilíbrio interno e externo a fim de reter e motivar seus colaboradores, a remuneração devera ser adequada a cada cargo, os cargos devem ser descritos de maneira justa, devem ser definidas políticas de crescimento a exemplo da ascensão de cargos e políticas de remuneração como percentual de reajuste por tempo de serviço, merecimento, entre outros. Este conjunto de políticas deve ser apresentado por escrito, estarem acessível aos colaboradores e amplamente divulgada, afim de que os colaboradores visualizem suas possibilidades dentro da organização e elaborem suas metas pessoais, além de terem o sentimento de justiça diante da remuneração oferecida fazendo o reconhecimento dos esforços da organização. PONTES (2008), “As

descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.”

Para Bauk (1985) apud Marqueze (2006), os fatores considerados como os mais significantes ao estresse e à insatisfação no trabalho são a falta de conhecimento sobre oportunidades de progresso e promoção no trabalho e o modo como ocorre a avaliação do desempenho profissional.

Segundo (CHIAVENATO, 2004) “a remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo trabalho, constituída de remuneração básica, incentivos salariais e benefícios” Com a implantação de cargos e salários o colaborador tem perspectiva de promoção, oportunidades de crescimento, avaliação e remuneração justa, diminuindo os conflitos internos e insatisfação.

“A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios como parte de pagamento em uma relação de trabalho [...]”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p.381). Segundo Silva (2002), “as diretrizes que guiam o subsistema de remuneração são o equilíbrio interno e externo”. O primeiro está relacionado a pagar o mesmo salário para os colaboradores que exercem o mesmo cargo, preocupando-se com a aceitação pelos empregados dessas relações. Quando as variações dos salários estão de acordo com os requisitos exigidos pelos cargos, o equilíbrio interno é alcançado.

Para alcançar equilíbrio externo, evitando a perda de profissionais para o mercado, as organizações devem buscar manter os salários atualizados e competitivos as demais empresas do mesmo segmento. A remuneração total influencia o comportamento, esta deverá ser positiva a fim de reter e atrair, mas também deve promover o desempenho das pessoas, de modo que utilizem suas habilidades, técnicas e esforços mais singulares para atingir as metas da organização.

Chiavenato (2003, p. 84) define o conceito de política salarial como “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”. O plano de cargos e salários é uma ferramenta empregada para definir ou amparar as estruturas de cargos e salários de maneira justa dentro da empresa. O principal objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos. Por meio da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais (SILVA, 2002)

2.4 GESTÃO DE BENEFÍCIOS E REMUNERAÇÃO

A maior parte dos benefícios ocorre por espontaneidade da empregadora, como um plano de captação e gestão de recursos humanos visando atingir objetivos específicos. Cada benefício tem foco em determinado grupo funcional e visa atender às necessidades específicas. É uma forma indireta de remuneração que proporciona vantagens de mão dupla, para o funcionário e para a empresa.

Para Marras (2011, p. 127) “Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Também conhecidos como benefícios sociais ou remuneração indireta, os benefícios são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços oferecidos pela empresa com o objetivo de poupar esforços e preocupações de seus funcionários (Chiavenato, 2009). O empregado passa a ter uma maior qualidade de vida pessoal e profissional, tem facilidades e acesso a serviços com um custo baixo ou zero, funciona como um complemento na renda, a empresa cumpre uma função social, proporciona maior qualidade de vida ao colaborador. “A competição no mercado de trabalho para atrair e manter empregados produtivos cria uma pressão para oferecer pelo menos os mesmos benefícios que a concorrência”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Um plano de benefícios é mais eficaz quando as pessoas têm opções, podem escolher os benefícios que atendam suas necessidades, são os chamados planos flexíveis de benefícios. De acordo com Maras (2011, p.128), “Esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos”.

É possível ainda classificar os benefícios em Legais, que são os garantidos por Lei, e espontâneos, que são os adicionais e necessários para satisfazer o quadro funcional. Há ainda benefícios estratégicos, que servem como um *plus* para diferenciar a empresa no mercado de trabalho e motivar a equipe. Para Maras (2011, p.129), “Os benefícios espontâneos atendem as necessidades dos empregados e tornam o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado de trabalho, tanto para atrair como para manter os recursos humanos”.

Para Chiavenato (2004, p.316), “Os benefícios legais são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos”. Os benefícios Legais variam de acordo com atividade da empresa, mas de modo geral não representam um diferencial para a permanência do funcionário na empresa quando surge uma nova oportunidade no mercado de trabalho como décimo terceiro salário, férias, vale

transporte para deslocamento ao trabalho, fornecimento de EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), pagamento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), Pagamento do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social).

Pelo cunho estratégico que os benefícios espontâneos têm em uma organização e por atenderem necessidades, estes são extremamente abrangentes e são moldados por cada organização de acordo com o resultado que deseja. Sobre esta vasta gama de benefícios, Chiavenato (2004, p. 315) afirma que “Há uma variedade de benefícios sociais, o que dificulta, até certo ponto, a sua classificação adequada”. De modo geral, os benefícios sociais podem ser classificados quanto à sua exigibilidade legal, quanto a sua natureza e quanto aos seus objetivos.

A diversificação dos benefícios que são descritos pelos autores Mikovich e Boudreau (2008) englobam planos privados de seguro, remuneração de horas não trabalhadas, serviços que englobam cantina, ginástica, vaga de estacionamento, transporte gratuito, enfermaria, desconto nos produtos da empresa, creche, planos de aposentadoria, planos para compra de ações da própria empresa.

Ainda sobre as estratégias dos planos de benefícios, a empresa deve levar em consideração o custo que os benefícios trazem para a empresa. Uma forma de evitar gastos desnecessários é a participação do funcionário com os custos do benefício. Isso faz com que seja melhor avaliada a real necessidade de utilização. As consultas médicas são um exemplo disso. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.316), “[...] Cada vez mais, as empresas estão exigindo que os funcionários paguem parte dos custos de certos [...]”.

O objetivo do programa de benefícios deve ser claro, é necessária uma política adequada que reflita em uma ação com valor agregado aos funcionários, que os mesmos estejam conscientes da importância dos benefícios à sua disposição e que atenda suas necessidades Maslow (1970) “Maslow acreditava que os seres humanos almejavam tornar-se auto realizado atendendo suas necessidades divididas em fisiológicas, segurança, sociais, estima chegando a auto realização”.

Na implantação deve ser definido índices que permitam a empresa acompanhar os retornos dos benefícios, Chiavenato (2009, p. 119) descreve que “além do princípio de retorno do investimento e de mútua responsabilidade, outros princípios servem avaliados”, a exemplo pode-se associar os benefícios de alimentação, transporte e médicos à redução de ausências ao trabalho, redução de acidentes de trabalho ou ainda à redução de erros em processos com os treinamentos, ginástica laboral e ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2009, p. 119),

não se deve empreender voluntariamente nenhum benefício ao funcionário a menos que haja algum retorno para a organização, como aumento da produtividade e do moral por parte dos funcionários.

Os benefícios assistenciais visam oferecer segurança para o funcionário e seus familiares, normalmente em situações que acontecem de forma natural, mas que são inesperadas e repentinas. Segundo Chiavenato (1999) “Além da saúde, as atitudes dos empregados são os principais objetivos desses planos”.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) “Plano de saúde são empresas de médicos e outros profissionais da área médica que fornecem ampla variedade de serviços aos titulares e a seus dependentes, mediante contrato” estes planos são abrangentes e, por serem particulares, várias cláusulas contratuais podem ser ajustadas. Uma boa negociação no momento da contratação pode trazer grandes vantagens tanto para a operadora quanto para a empresa e seus colaboradores.

As expectativas da empresa sobre os treinamentos oferecidos são descritas por França (2009) “o treinamento identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho”.

Para França (2009, p.90), “um dos primeiros procedimentos de treinamento é identificar quais competências que cada cargo abrangido pelo plano exige, independente de quem atualmente ocupa ou virá a ocupar tal cargo”. As Competências são definidas por conhecimentos (tudo que precisa saber) habilidades (deve saber fazer) e comportamentos (forma de cada indivíduo se comportar).

Os principais objetivos dos treinamentos para Marras (2011, p.135), é “a formação profissional, a especialização e a reciclagem”. A formação objetiva, a capacidade laboral para determinada profissão, a especialização, é o conhecimento e prática de uma área para a otimização de uma função. Já a reciclagem é para rever conceitos, conhecimentos ou práticas atualizadas.

Situações internas, sempre que possível, devem ser planejadas e acompanhadas, como por exemplo, Bohlander; Snell; Sherman (2005) descrevem “à medida que funcionários mais velhos se aproximam da aposentadoria, os mais novos precisam esforçar-se para adquirir as habilidades e os conhecimentos necessários para assumir o lugar deles”. Ao analisar a tarefa, esta deverá ser conhecida minuciosamente, além dos detalhes técnicos, as habilidades e ações

que são necessárias para desempenhar tais procedimentos, para que o conteúdo do treinamento seja escolhido adequadamente e surta os efeitos necessários.

Outro fator a ser analisado quando se busca treinamentos diz respeito aos colaboradores. É necessário saber se todos precisam de treinamento, se as necessidades de treinamento do setor são os mesmos, se as tarefas são as mesmas. Bohlander; Snell; Sherman (2005) “Muitas vezes é desejável agrupar indivíduos de acordo com sua capacidade para aprender”.

Para Paiva (1996) As formas de treinamentos são diversificadas e adequadas à necessidade ou ao objetivo, podendo ser cursos de ensino superior, pós-graduação, mestrado, um seminário de profissionais, um estágio, palestras audiovisuais, métodos de simulação, rotinas em sistemas de dados, experiências em local de trabalho, trocas de conhecimentos entre o grupo de trabalho, estudos de casos e situações do cotidiano profissional, jogos, vídeos conferências, entre muitas outras formas de aperfeiçoar o conhecimento e as habilidades individuais.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos delimitam e orientam o caminho a ser percorrido para atingir os objetivos do estudo científico, sendo assim, de muita importância para o sucesso do trabalho.

Esta pesquisa é exploratória, tem como intenção buscar uma resposta ao tema: práticas para retenção de pessoal em uma amostragem de supermercados localizados na cidade de Chapecó/SC. Usou-se do referencial teórico baseado em publicações sobre os temas afins, para elaboração do questionário de investigação junto ao público-alvo. Para Gil (2002, p.41) “[...] tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições [...] possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Conforme Gil (2002, p.50) “As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer [...]” como o objetivo é conhecer as práticas de retenção de colaboradores em nove supermercados o questionário foi direcionado ao responsável de gestão de pessoas das empresas.

Elaborou-se um questionário, a ser aplicado a todos os pesquisados com 18 perguntas mistas (algumas abertas, para o pesquisado responder com suas palavras, outras fechadas, onde ele escolhe entre as opções disponibilizadas) buscando conhecer a amostra que

participaria da pesquisa e outras relacionadas á retenção de pessoal. O questionário foi direcionado ao responsável de gestão de pessoas de alguns supermercados localizados em Chapecó/SC, como depende da disponibilidade, fornecimento de informações internas e conhecimento sobre os assuntos, nem todos retornaram. “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado [...]” (GIL, 2002, p. 115).

O questionário foi encaminhado a doze supermercados, mas a amostragem foi composta pelos questionários respondidos, limitando-se a nove supermercados. Esta pesquisa não tem o objetivo de serem probabilísticos, os supermercados foram escolhidos aleatoriamente em diversos bairros de Chapecó/SC, buscaram-se mercados com certa estrutura e que já tenham um tempo de atuação, mas não foi realizada uma pesquisa comparando com os dados dos demais que não participaram, por isso tratasse de uma amostragem aleatória, que não é identificada devido ao tema, e não é probabilística.

Como o questionário aplicado possui perguntas abertas e fechadas a análise dos dados gerou-se através de comparativos: respostas de uma questão com resposta de outra questão, os percentuais dentre as diversas resposta de uma mesma questão, e qualitativo onde foram descritas as informações colhidas de algumas perguntas abertas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Para compor este estudo buscaram-se empreendimentos consolidados no segmento supermercadista, dentre os questionários aplicados e que retornaram temos apenas uma empresa que representa 11% do total da amostragem com menos de um ano de atuação em Chapecó/SC, apesar de suas praticas já serem comuns em outras cidades do Brasil, em vista de tratar-se de uma rede. A amostragem dos demais 89% dos supermercados atuam em Chapecó/SC á muito tempo possui trajetória registrada variando entre dez até quarenta e seis anos.

Quanto ao requisito número de funcionários a amostragem foi expansiva possibilitando diversas análises uma vez que esta composta por 56% dos supermercados com até vinte funcionários, 11% com trinta e seis, 11% com setenta e quatro e 22% com até cento e setenta e nove funcionários, esta variação quantitativa permitirá saber se o número de colaboradores pode influenciar as praticas de gestão de pessoas.

Em relação a ser ou ter filiais 56% de respostas foram afirmativas enquanto 44% não têm filiais. Trabalhando um pouco mais com os 56% que afirmam terem filiais verificou-se que 11% tem mais que cinquenta filiais, 11% tem trinta ou mais filiais e os demais 33% tem uma filial. Esta amostragem traz a real situação de empresas em diferentes níveis de investimentos, estrutura física, foco em clientes diferenciados e localização dentro da cidade de Chapecó/SC.

Adentrando no assunto principal do artigo a amostragem que se posicionou positivamente quanto a preocupação em manter o quadro atual de funcionários é de 78% indica que a retenção é uma questão que já faz parte das rotinas destes supermercados, embora 22% da amostragem afirmam não preocuparem-se com a retenção do quadro funcional.

O percentual de empresas que não se preocupam com a retenção de pessoal chama atenção para algumas possibilidades, ou o quadro funcional não esta satisfatório, mas a empresa não tomou iniciativa para mudá-lo, por isso não existe preocupação em retê-lo, outra possibilidade é que existe facilidade na contratação de novos colaboradores, observou-se que esta postura esta mais presente em estabelecimentos com menor número de colaboradores, onde as rotinas envolvidas neste processo como: contratação, treinamento, demissão, qualificação não sejam tão expressivas e frequentes quanto no dia-a-dia de uma empresa com mais colaboradores. Outro fato correlacionado é o percentual da rotatividade que para 11% das empresas que não se preocupa com a retenção tem o maior índice de rotatividade mensal, que fica em 5,01% ou mais, talvez resultado da falta de políticas em prol da redução da rotatividade, e benefícios e oportunidades.

Mensura se que 67% dos supermercados pesquisados possuem políticas que visam reter seus colaboradores contra 33% que contam apenas com as políticas definidas em legislação, dentre os que fomentam políticas mais atrativas observasse que na totalidade ao menos uma das políticas estão diretamente relacionadas ao aumento da remuneração do colaborador, a exemplo de pagamento de horas extras, plano de cargos e salários, salário base superior ao da concorrência, participação nos resultados e premiações. Outras Políticas fazem referência ao plano de saúde com 22% e ambiente de trabalho com 11% da amostragem total.

Ao instigar sobre a rotatividade mensal dos supermercados, auferes se os seguintes resultados: 22% da amostragem tem índice de até 2,5% a.m., empatando com 22% que tem a rotatividade até 5% a.m., já 11% da amostragem fica com o índice de rotatividade superior a 5% a.m., e 45% do total da amostragem desconhece este índice. Este resultado não pode ser

avaliado individualmente, ele é importantíssimo, mas nos revela maiores informações quando transposto com respostas de outras linhas de investigação como benefícios oferecidos, perfil da liderança e fator que mais influencia, do ponto de vista do administrador, na retenção de pessoal, estas pontes serão feitas a seguir no revelar do perfil dos supermercados de Chapecó/SC.

Os benefícios são uma forma indireta de remuneração que proporcionam vantagens de mão dupla, para o funcionário e para a empresa, baseado nisso percebe-se que o benefício mais comum disponibilizado por 100% dos supermercados é justamente a possibilidade de realizar compras no próprio estabelecimento com opção de desconto em folha. Esta prática faz com que os colaboradores sejam fornecedores de serviços e consumidores de produtos, passam a ser cliente, aumentando o retorno do supermercado também, no entanto deve ser levado em consideração o percentual sobre o salário que o colaborador pode consumir com desconto em folha, pois ao laborar um mês todo e chegar ao final com uma remuneração insuficiente para as demais necessidades podem causar frustração, desmotivação e preocupação com problemas pessoais, com o tempo ocasionando aumento na rotatividade, e um cliente que não voltará mais.

O segundo benefício tratasse de exigência legal é o fornecimento de vale transporte, mesmo sendo um benefício com regulamentação legislativa percebe-se que apenas 56% das entidades oferecem aos funcionários, faz-se uma ressalva que não é obrigatório quando o colaborador tem outro meio de deslocamento não sendo o transporte público e o fato de alguns estabelecimentos priorizarem a contratação de pessoas que moram próximas.

O terceiro benefício, também de mão dupla, é justamente o treinamento do quadro funcional sendo realizado por 44% dos supermercados. Sobre treinamento não se avaliou quais e como são realizados, vale lembrar que para fazer o levantamento das necessidades de treinamento, devem ser levadas em consideração as necessidades da empresa, da tarefa e da pessoa. São as pessoas que compõem as empresas que tomam as decisões e orientam as atividades para atingir os planos estratégicos da empresa. É muito importante que os treinamentos estejam alinhados às perspectivas do planejamento, à missão, à visão, direcionados para o mesmo resultado, devido a sua importância mesmo empresas com quadro funcional menor deve buscar treinar seus colaboradores.

O treinamento é visto pelos colaboradores, como grande diferencial e vantagem pessoal por estar relacionado ao crescimento profissional, principalmente aos mais jovens que

estão buscando o conhecimento e aperfeiçoamento para uma melhor colocação no mercado de trabalho, como uma nova função e certamente, o reconhecimento financeiro.

Na quarta posição, sendo oferecido por 33% dos empregadores temos empatados os convênios com farmácias, plano de saúde e odontológico. Estes benefícios assistenciais visam oferecer segurança para o funcionário e seus familiares, normalmente em situações que acontecem de forma natural, mas que são inesperadas, repentinas e, por algumas vezes crônicos ou de riscos, com objetivo do funcionário ter um suporte nestes momentos, e comum as empresas terem convênio com farmácias para facilitar a compra dos medicamentos que, posteriormente, são descontados em folha de pagamento. Desta forma o funcionário tem acesso no momento em que necessita dos medicamentos e não necessita fazer o desembolso imediato.

Já no acesso aos odontologistas ocorre de diversas formas, como convênio sindical, convênio com cooperativas odontológicas, atendimento interno na empresa, entre outros. O objetivo segundo, Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.319), “Os planos odontológicos destinam-se a ajudar nas despesas com tratamento dentário e a incentivar os funcionários a cuidar regularmente dos dentes [...]”, os planos odontológicos não são tão caros e de utilização contínua pelos colaboradores, o tratamento preventivo mantém a saúde bucal por período prolongado sendo reduzidos os gastos elevados que se dão em face de problemas agravados, como tratamento de canal, extração.

Como a assistência à saúde no Sistema Único de Saúde (SUS) deixa a desejar em vários aspectos, facilitar o acesso à saúde é muito importante e valorizado pelos funcionários e seus familiares. Para a empresa traz a redução de ausências ao trabalho, um tratamento adequado influenciando na recuperação e retorno ao trabalho. Algumas empresas têm buscado ainda um *plus* dando ênfase aos tratamentos visuais, odontológicos e mentais. Porém, os custos com planos de saúde têm aumentado consideravelmente, o que tem levado o empregador a dividir estes custos com seus funcionários, a procurar negociações ou outras operadoras para manter ou diminuir os custos. Em outro aspecto a empresa faz um papel social. O valor pago pelos funcionários é passível de redução do Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF).

A participação do colaborador no custeio do plano de saúde 11% das empresas cobrem 100% dos custos do plano de saúde, outros 11% dividem os custos ficando 50% para cada parte, ainda 11% das empresas tem outra forma de divisão dos gastos entre empresa e colaborador chegando assim nos 33% que oferecem plano de saúde.

Na área de saúde relacionada ao ambiente corporativo existem inúmeras medidas a serem aplicadas, algumas por exigência legal outras pelos resultados e ansiedades sociais, algumas são descritas por Dessler (2002 apud DEMO, 2010, p.81):

Voltando ao apontamento dos benefícios oferecidos aos trabalhadores nos supermercados de Chapecó/SC que compõe este estudo, indicado por 33% dos supermercados está refeitório/alimentação, importante, pois evita que o intervalo de refeição seja utilizado em deslocamento para fazer a refeição e retornar ao local de trabalho diminui os riscos de acidentes de trajeto, assim como os gastos para o colaborador e empresa, proporciona uma rotina mais tranquila e confortável, este tempo pode ser utilizado em lazer, descanso, estudo, integração entre colegas de trabalho e principalmente proporciona uma refeição adequada e saudável que reflete na saúde, previne doenças, contribui para o equilíbrio entre corpo e mente.

Outro benefício que 22% dos mercados disponibilizam esta relacionado a prática de exercícios físicos através de convênio com academias esportivas e desconto em folha de pagamento com valor diferenciado para os funcionários uma vez que não existe risco de inadimplência e buscasse estimular a participação do colaborador.

A participação nos resultados ou lucros é utilizada em 22% dos supermercados e trata-se de um instrumento de integração entre o capital e o trabalho. Como incentivo à produtividade, são estabelecidas metas para a organização e para os setores. Quando estas metas são atingidas, determinada parte do lucro da empresa ou dos resultados é dividida entre os funcionários, de acordo com as normas pré-estabelecidas.

Devem ser propostas poucas metas ainda de acordo com Chiavenato (2004, p 204), “O sistema deve envolver todos os funcionários através de uma ou duas metas corporativas, duas ou três táticas e algumas metas operacionais.” E para o plano atingir o objetivo maior de motivar as pessoas, ele deve estar vivo no dia-a-dia dos funcionários, que trabalham para atingir as metas.

A formação educacional faz parte do pacote de benefícios oferecidos por de 11% do público pesquisado, os valores dependidos para educação podem ser caracterizados como: “Uma educação adicional eleva os rendimentos futuros, e, neste sentido, a aquisição de educação é da natureza de um investimento privado em rendimentos futuros”. (BLAUG, 1975, p.21).

A educação é preparatória para o trabalho, leva em consideração os conhecimentos técnicos, mas o fator propulsor de oportunidade esta relacionado as aptidões

comportamentais, de valores pessoais e morais, de acordo com Schultz (1974, p.18) a educação “significa aperfeiçoar uma pessoa, moral e mentalmente, de maneira a torná-la suscetível de escolhas individuais e sociais, e capaz de agir em consonância; significa prepará-la para uma profissão por meio de instrução sistemática”

A importância de pessoal desenvolvido e capacitado dentro das organizações é notória, daí a preocupação de retê-las e desenvolve-las a exemplo dos estudos efetuados por Stewewart (1998 apud ALVARENGA, 2007, p.07), assim descritos: “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais”. Por último e mais apropriado relacionamos que o resultado da educação seja a inteligência segundo Leonard M. Fuld criador de técnicas competitivas, escritor de artigos *Harvard*, *The Economics*, *New York Times* e *Management Center Europe*, e autor de diversos livros:

Reconhecimento pelo tempo dedicado a casa é mais uma chamada a retenção de pessoa aplicada em 11% dos supermercados pesquisados em Chapecó/SC, política interna também conhecida como reconhecimento aos jubilados, ou seja, é uma festa, homenagem, pode ou não ser acompanhado de premiação e brindes aos funcionários que completam determinado tempo vinculado a empresa como funcionário. Neste sentido também existem, algumas vantagens financeiras em planos de cargos e salários ou mesmo algumas políticas já previstas pelo sindicato representativo de algumas classes que definem em acordo coletivos determinados percentuais sobre os salários bases denominados biênios, triênios entre outros.

Outros reconhecimentos vinculados a metas internas, como funcionário do mês e assiduidade também são oferecidos por 11% dos supermercados pesquisados, uma prática inusitada chama a atenção: reconhecimento do funcionário do mês através de um dia de festa no horário de trabalho. Em uma sala reservada na estrutura do estabelecimento os funcionários em escala de revezamento passam para reconhecer e festejar com funcionário do mês. Ao entrar na sala todos usam chapeuzinho de festa, em determinado momento é cantado os parabéns, durante todo o dia é servido bolo e refrigerante, o funcionário homenageado passa o dia neste local assistindo filmes, jogando, comendo guloseimas, conversando com os colegas que vão passando pelo local. Ao visitar o local para aplicar o questionário era dia de festa. O funcionário que estava sendo homenageado relatou “é o máximo estar aqui, mas não é fácil chegar!” o que indica que os colaboradores tenham requisitos/metasp competitivas para atingirem e serem reconhecidos como funcionário do mês.

Outras formas mais comuns também são citadas, como ter a foto exposta para todos saberem do esforço e fazer o devido reconhecimento, outras técnicas de reconhecimento são através de um brinde de determinado valor para fazer compras no mercado ou mesmo pagamento em folha de determinado valor.

Dos mercados que participaram da amostragem 33% dizem que tem políticas de remuneração mais benéficas que as definidas pelo Sindicato da categoria definidas como aumento salarial de 6 em 6 meses, categorias com salários superiores ao base definido pelo Sindicato, e pagamento de horas extras mensalmente, não usa o banco de horas aprovado pelo Sindicato.

O plano de cargos e salários descrito e divulgado é uma ferramenta que de modo geral apresenta muitas vantagens para os colaboradores além do senso de justiça no ambiente corporativo, é motivador, o colaborador sabe quanto tempo, percentual de reajuste, é a direção um caminho para alcançar seus objetivos. Esta ferramenta é implementada por 33% da amostragem. Outros 33% tem outras políticas de ascensão com reais expectativas de crescimento, porém apenas 11% possuem esta política redigida e ao alcance do colaborador. Em 34% dos estabelecimentos pesquisados não existe nenhum plano de crescimento.

De modo geral percebe-se que o pacote de benefícios oferecidos entre os estabelecimentos tem peso diferenciado quando analisado o número de benefícios oferecidos, não é possível correlacionar o pacote de benefícios individualmente com o fator rotatividade, como mostra a tabela a baixo, existem outros fatores que estão influenciando no índice de rotatividade, podemos usar como possíveis fatores: o ambiente de trabalho, perfil de liderança, localização, melhores oportunidades em outros setores e ou remuneração global uma vez que já foi levantado que algumas empresas trabalham com salários acima do piso da categoria, pode existir uma linha estável entre os rendimentos totais de modo geral se considerar que uma empresa com salário base acima do piso dispunha de um pacote de benefícios reduzidos, outros possuem maiores benefícios e salários padrões.

Tabela 1 – Pacote de benefícios X Rotatividade

| Pacote de benefícios X rotatividade | | | |
|--|--|-----------------------|-------------------------------|
| Empresa | Número de benefícios oferecidos | % rotatividade | Número de Funcionários |
| XI | 11 | 2,6 A 5% | 178 |
| IV | 9 | Desconhece | 179 |
| VI | 5 | 2,6 A 5% | 12 |
| II | 4 | Desconhece | 36 |
| III | 3 | 0 a 2,5% | 74 |

| | | | |
|-------------|---|---------------|----|
| VII | 2 | 0 a 2,5% | 20 |
| VIII | 2 | 5,01% ou mais | 16 |
| IX | 1 | Desconhece | 14 |
| V | 1 | Desconhece | 12 |

Fonte: dados da pesquisa, agosto 2014.

É habitual o funcionamento dos supermercados aos domingos, logo seus colaboradores trabalham com escala de revezamento, tendo que adequarem suas atividades pessoais de lazer, descanso, convivência familiar, social, educação, religião, tarefas doméstica entre inúmeros outros para o dia do seu DSR (Descanso Semanal Remunerado). O empregador precisa do colaborador para o bom atendimento do cliente, evitar filas, faltas de produtos, para os demais colaboradores não ficarem sobrecarregados, sendo este um assunto de interesse de ambas as partes e muitas vezes motivo de insatisfação perguntou-se como as escalas de folgas são definidas: 22% dos estabelecimentos o funcionário tem opção, 33% tem dia fixo e 45% a empresa define.

Ainda sobre jornada de trabalho nos supermercados é comum setores de trabalhou ou turnos de 6 horas e prorrogação da jornada de trabalho onde se fazem necessários intervalos para repouso e alimentação, conforme previsão legal vigente CLT art. 71 “dentro da jornada de seis horas o intervalo é de apenas quinze minutos, mas na prorrogação da jornada de 6 horas é necessário intervalo de 1 hora” já para jornadas superiores a 6 horas o intervalo mínimo é de 1 hora e na prorrogação se faz necessário intervalo de 15 minutos de acordo com o Art. 384 da CLT, ao perguntar se os estabelecimentos possuem um local adequado para repouso e alimentação dos trabalhadores, justamente nestes intervalos, observou-se que 78% dos estabelecimentos que participaram da amostragem possuem local adequado contra 22% que não possui.

Você aceita desenvolver determinada atividade sabendo que a qualquer falha de comunicação, atenção ou que assim que algo sair do previsto você perderá na melhor hipótese um dedo, mas pode acontecer de lacerar um braço ou mesmo a própria vida! Ou pode fazer outra atividade sem risco, qual será sua escolha? É nesta situação que se encontra o colaborador que desenvolve atividades de risco sem o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's). De acordo com a NR-06 - Norma Regulamentadora 06 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que normatiza o uso dos EPI's, é dever da empresa fornecer e cobrar o uso dos EPI's, ainda cabe a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA - NR-05) cobrar e orientar sobre o uso dos mesmos.

O uso de EPI's gera segurança ao trabalhador, apesar de ser atividade de profissional habilitado definir as áreas de riscos e quais EPI's devem ser fornecidos, podemos arriscar e dizer que em setores como açougue, padaria, estoque, carga e descarga de caminhões são locais que se apresentam riscos ao trabalhador. Neste pensamento lógico foi questionado se é fornecido EPI's e cobrado a utilização deles sendo totalizado em 89% sim e 11% não.

O fator segurança de acordo com a teoria das necessidades humanas Chiavenato (1994) é o segundo item das necessidades ficando atrás apenas das necessidades fisiológicas, dentre os fatores de segurança são descritos condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios e estabilidade de emprego.

Até o momento o estudo é mais focado ao nível um e dois da figura acima nas necessidades fisiológicas e de segurança, ao fazer uma relação simplista da pirâmide podemos dizer que as três necessidades mais elevadas estão mais relacionadas a atitudes, oportunidades, amizades, a importância que se dá ao trabalho e ao reconhecimento do que ganhos financeiros podem ser aplicados ao local de trabalho, quando houver envolvimento do grupo e principalmente da liderança.

Ao questionar: os funcionários possuem abertura para expor suas ideias e soluções para problemas do dia-a-dia? Sempre? Quase sempre? Nunca? Houve uma resposta unânime Sempre! Já ao questionar como estas ideias são reconhecidas e valorizadas: 42% das respostas foram pondo em prática. Foram 33% Parabenizando e 25% recompensando financeiramente.

São proporcionados momentos de interação e integração entre colaboradores por 78% da amostragem, sendo como principais as festas de fim de ano, jantares, reuniões, comemoração do dia do trabalhador, aniversários, esportes, bailes, festa funcionário do mês e jubileados.

As principais técnicas citadas pela amostragem para envolver o colaborador e atingir as metas da organização estão relacionadas a plano de ação e planejamento, planejamento mensal distribuído por setor, participação sobre os resultados, divisão das responsabilidades, liberdade de expressão e metas relacionadas à remuneração.

O perfil da liderança foi auto descrito por 56% da amostra como participativa, 22% autocrática, 11% carismática e 11% como outros. A liderança sinteticamente é a capacidade em agregar, orientar, influenciar e desenvolver as pessoas para que alcancem o melhor desempenho individual e que a soma dos esforços do grupo seja o melhor possível para a organização, de acordo com James Hunter (2004, p. 25) a liderança é “a habilidade de

influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

A liderança indiferente do estilo, é um fator nítido para a retenção de pessoal, Mausbach (2004) descreve que para as “organizações terem sucesso com relação a atração, o desenvolvimento e retenção de talentos são requisitos fundamentais o discurso e exemplo dos líderes, seguido dos métodos e desenvolvimento dos trabalhos, somados a oportunidades de treinamento e desenvolvimento, e a qualidade de vida percebida pelos colaboradores”.

Para finalizar com a experiência de quem esta a frente destas organizações, contratando, desligando intermediando os processos ao indagar qual o fator que mais influência na retenção de pessoal 50% das respostas foram relacionadas a salário, 17% o ambiente de trabalho, outros 17% baixo desempenho e 8% o relacionamento “o colaborador quer ser bem tratado” assim como 8% diz que o trabalho aos domingos e feriados geram rotatividade.

Para Dutra (2008) é importante estabelecer vínculos entre as pessoas e as organizações através da propagação de uma cultura organizacional centrada no comprometimento mutuo, gestão participativa e na renovação contínua, pois assim terão mais sucesso na atratividade e retenção, pois são valores consolidados na sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluí se que os supermercados de modo geral estão preocupados com a retenção de seu quadro funcional, sendo que 67% da amostragem possuem políticas de retenção, já na questão rotatividade apesar de importante o percentual não é conhecido por 45% da amostragem, 47% das empresas oferecem cinco ou menos benefícios, sendo que em 100% dos supermercados existe o convenio de compras no próprio estabelecimento e apenas 22% tem praticas de treinamento ou auxilio na educação do colaborador. Não foi possível correlacionar os benefícios por si só, ao percentual de rotatividade das empresas.

Ao pensar em planos de benefícios é importante conhecer os funcionários, saber a faixa etária, os objetivos comuns, saber se tem filhos pequenos, se pretende estudar. De acordo com a perspectiva do que vai ser implantado a exemplo de oferecer auxilio educação vai atrair um público que esta em busca de estudo mais comuns em jovens, um plano de aposentadoria já é mais atraem para quem já tem certo tempo de profissão, que a aposentadoria já não esteja tão longe. Também é fator importante definir se os benefícios vão

ser obrigatórios ou opcionais, e se o colaborador vai participar com parte do custo ou não, quando possível discutir com o colaborador qual a entidade que prestara os serviços, pois ao contratar uma empresa com serviços que não atendam as expectativas pode gerar insatisfação e desmotivação.

Existem diferenças consideráveis com relação à remuneração e benefícios para os colaboradores de um supermercado e outro. Falta treinamento para um bom desenvolvimento das atividades, incitação a criatividade, e ao atendimento ao cliente...

Quanto ao percentual para desconto em folha de pagamento existe previsão legal. Fazer com que o limite de compras diminua um pouco para oferecer outros benefícios que estejam de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização como convenio com farmácias para compra de remédios (produtos não concorrentes), planos de saúde, odontológico, educação, refeitório, academia. Convênios onde pode haver uma contrapartida do funcionário, um desconto por parte da empresa que vende o benefício, e uma pequena participação da empregadora, podem tornar o emprego mais atrativo e satisfazer com mais qualidade e menor preço necessidades do colaborador.

Percebesse uma relação entre os fatores de retenção, descritos pela liderança e a pirâmide da hierarquia das necessidades citada por Chiavenato (1994) percebesse até uma certa estabilidade entre os fatores.

Para as funções onde é necessária uma preparação técnica e um maior conhecimento da empresa, e mesmo para realização de tarefas mais complexas, as empresas precisam formar o profissional, pois não encontram mais profissionais à disposição no mercado, e facilmente perdem os profissionais para outras empresas, muitas vezes as concorrentes. Esta política tornasse mais atrativa e motivadora para o quadro atual. Neste momento, surgem grandes oportunidades no mercado de trabalho chapecoense na qual passa a ser analisado mais o perfil individual da pessoa e o comportamental. A base técnica pode ser desenvolvida, em vista de diversas instituições de treinamento e aperfeiçoamento nos mais variados setores de atividades.

Sobre o trabalho aos domingos e as escalas de folgas 45% das empresas definem o dia sem possibilidade de troca, sabemos que não é possível atender a todas as circunstâncias da vida pessoal dos trabalhadores, sendo impossível administrar estas ocasiões na empresa, mas eventualmente algumas exceções devem ser abertas devido a importância delas na vida pessoal do trabalhador.

A participação do colaborador em expor suas ideias é aberta em todos os estabelecimentos, mas o perfil da liderança autocrática esta presente em 22% dos supermercados, indicando uma liderança mais centralizada.

Do ponto de vista dos próprios gestores de pessoal 50% indicaram como o maior fator de rotatividade o fator remuneração. Observou se que apenas 33% das empresas tem plano de cargos e salários.

Como pontos a serem salientados antes de contratar benefícios, implantar plano de cargos e salários, participação nos resultados ou outros, estabeleça objetivos e metas, busque mais que uma opinião e opção, mantenha contato com lideres de gestão de pessoas de outras empresas, aprenda com o erro dos outros, ao contratar prestadoras de serviços ou consultorias exija compromisso explicações e detalhes, jamais assine qualquer contrato sem estar certo de sua decisão, eles estão vendo um trabalho e devem saber fazê-lo com excelência. Não há garantias de sucesso em qualquer abordagem tudo depende do fator humano.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In:FLEURY, M.T.L (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALVARENGA NETO, Rivadávia CD, Ricardo R. BARBOSA, and Heitor J. PEREIRA. "**Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?** Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira." *Perspectivas em ciência da informação* 12.1 (2007). Disponível em :< <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/01.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2014.

BANHARA Figueiredo...[et al]. *Pesquisa Científica e trabalhos acadêmicos*. Chapecó: Arcus Ind. Gráfica Ltda,2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BLAUG, Mark. **Introdução à economia da educação**. Porto Alegre: Globo, 1975.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lucia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Larnig, 2005.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5452, de 1o. de maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 24 ago. 2014.

CAXITO, Fabiano De Andrade. **Recrutamento e Seleção de pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3 ed. São Paulo: Makronbook, 1997.

_____. **Recursos humanos**: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 6ª edição. Barueri: Editora Manole, 2009.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A Dinâmica Entre Liderança e Influência consentida nas organizações Contemporâneas. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 3, dezembro de 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 30 de agosto de 2014.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3.ed. São Paulo:Atlas,2010. 173 p.

DUTRA, J. S. **A Gestão de Carreira - As Pessoas na Organização**, 3a edição Editora gente. Vários Autores, 2002, p. 100 a 103.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo:Atlas,2009. 267 p.

FULD,Leonard M. **Inteligência Competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Trad.Janaina Ruffoni. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed.São Paulo:Atlas,2002

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JEBAILI, Paulo. **Onde foi que eu errei? Melhor**, maio de 2002.

MARQUEZE, Elaine Cristina, and Claudia Roberta de Castro Moreno. **Satisfação no trabalho—uma breve revisão**. Política Editorial 5409.112 (2005): 69-79.

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

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo , v. 6, dez. 2003 . Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script="](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=)

sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 30 ago. 2014.

MASLOW, Abraham Harold, organizado por Deborah C. Stephens [tradução de Nilza Freire]. **O diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAUSBACH, Artur. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. RH Central. Artigos, disponível em < http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=484>. Acesso em: 24 ago. 2014.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da Hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Portaria 3214, de 08 de junho de 1978. Norma Regulamentadora nº 6 (NR-6). Equipamento de proteção individual. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A47594D04014767F2933F5800/NR-06%20\(atualizada\)%202014.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A47594D04014767F2933F5800/NR-06%20(atualizada)%202014.pdf)>. Acesso em: 24 ago. 2014.

_____. Portaria 3214, de 08 de junho de 1978. Norma Regulamentadora nº 5 (NR-5). Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D311909DC0131678641482340/nr_05.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2014.

MOSCOVICI, Fernando. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

OLIVEIRA, Elton Silva. **Gestão de Talentos**. Cadernos FAPA, N.1. 1º SEM.2005.

PAIVA, V. **Desmistificação da Profissões**: quando as competências reais moldam as formas de inserção no trabalho. Revista Contemporaneidade e Educação, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.

_____. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem. 10 ed. São Paulo: Ltr, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SCHULTZ, T. William. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun. 2008.

STADLER, Adriano. **Gestão de Pessoas aplicadas à instituições de ensino**. (Material didático) Curitiba: Editora IBPEX, 2009.

VENDEMIATTI, Mariana et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, supl. 1, jun. 2010. Disponível em

<http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000700039&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 ago. 2014.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitividade**. São Paulo: Saraiva, 1999.