

# **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O TURNOVER EM UM SUPERMERCADO**

Luiz Gustavo Floriani Maffessoni<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A gestão de pessoas é fundamental para as empresas gerirem o seu capital humano. Na empresa estudada, onde a taxa de *turnover* está elevada, um bom gerenciamento poderá diminuir a rotatividade, gerando bons resultados. O presente artigo foi realizado a partir de um estudo de caso desenvolvido em um supermercado, no qual observou-se o quanto se faz importante a gestão de pessoas para o mesmo. O objetivo do estudo é o de mostrar possibilidades de soluções a serem implantadas, com base na fundamentação de autores e conhecimentos dos gestores, diminuindo as despesas com rotatividade, auxiliando na valorização pessoal, fornecendo treinamento adequado e evidenciando a importância da gestão de pessoas. Os principais resultados da pesquisa apontam que a empresa estudada apresenta a possibilidade de redução da sua taxa de *turnover*, reduzindo custos, oferecendo qualificação aos colaboradores, bem como promovendo a motivação dos mesmos. As metodologias utilizadas neste trabalho foram pesquisa de campo, observações *in loco*, entrevistas informais e referências bibliográficas.

Palavras-chave: Rotatividade. Treinamento. Gestão.

## **THE IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT FOR THE EMPLOYEE TURNOVER IN A SUPERMARKET**

### **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração; Especialização em Economia de Empresas; Mestre em Economia, área de concentração Economia Industrial; Doutor em Ciências Sociais, área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

People management is essential for companies to administer their own human capital. In the studied company, where there is a high turnover rate, a decent management may diminish the turnover rate, thus generating good results. This article was done as from a case study, which was developed in a supermarket, in which it was observed the utmost importance of people management for the supermarket itself. The aim of this study is to present possibilities of solutions to be implemented, based in theoretical foundation from authors and knowledge of managers, diminishing the expenses with turnover, helping with personal valuation, providing an adequate training and emphasizing the importance of the people management. The main results of the search indicate that the studied company presents a possibility of reduction of its turnover rate, reducing costs, offering professional qualification, as well as promoting motivation on employees themselves. The methodology used in this study were field research, observation *in loco*, informal interviews and bibliographic references.

Key words: Turnover. Training. Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas é fundamental para a diminuição da taxa de *turnover* na empresa estudada, pois esta apresenta grande rotatividade de colaboradores. Conforme observado, oferecer qualificação aos mesmos é um dos fatores mais importantes para contribuir de forma significativa para o crescimento da empresa. Desse modo, a presente pesquisa refere-se à importância da gestão de pessoas para o *turnover* em um supermercado.

Obter uma boa gestão de pessoas dentro da empresa em questão poderia trazer benefícios, com o auxílio de fundamentações teóricas, buscando entender, compreender e orientar a melhor forma para implementar práticas de gerenciamento de pessoas, o que diminuiria a rotatividade visando o bem comum entre colaborador e empresa.

A relevância desse estudo se dá no mostrar que as mudanças sejam essenciais para que a empresa em questão possa continuar crescendo e sendo mais competitiva no mercado, pois terá uma gestão de pessoas apta, com baixa rotatividade de colaboradores e estes estarão preparados e motivados para melhor atender os clientes.

O objetivo geral do artigo é destacar a importância do estudo da gestão de pessoas para o *turnover* dentro de um supermercado, com a possível diminuição da taxa de rotatividade, evitando, assim, gastos excessivos. Isso pode ocorrer por meio do investimento em capacitação e motivação da equipe para que se tenha um ambiente de trabalho agradável

ao bom desempenho das funções por parte de cada um dos colaboradores. Os objetivos específicos são: buscar meios de treinamentos e valorização adequados, avaliar quais melhorias poderiam diminuir os gastos para a empresa e propor mudanças para manter uma padronização no atendimento ao cliente.

As metodologias utilizadas para desenvolver este trabalho foram pesquisa bibliográfica envolvendo o tema abordado, conversas informais com funcionários e gestores, observações *in loco* e pesquisa de campo.

Estudar a importância da gestão de pessoas para o *turnover* se faz necessário para que se evitem problemas futuros à empresa, proporcionando conhecimentos e informações que possam ser inseridas no contexto da mesma, auxiliando na diminuição da rotatividade, evitando gastos e padronizando o atendimento aos seus clientes.

Neste artigo será abordado inicialmente o referencial teórico, que traz os principais autores referentes ao tema abordado, logo em seguida, o item relacionado ao tema ou problema, no qual será apresentado um breve histórico da instituição onde foi realizada a pesquisa e seus principais problemas. Através do diagrama de Ishikawa, conhecido como “espinha de peixe”, na sequência do trabalho são evidenciados os problemas e, por fim, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A maior parte das empresas não identifica e não oferece oportunidade ao seu colaborador para que o mesmo mostre o seu potencial e, assim, ambos acabam perdendo pela falta de gestão de pessoas. Dessa forma, Knapik (2012, p. 17) afirma que: “É importante que a área de gestão de pessoas conheça bem a estrutura da organização [...] para que possa gerenciar os talentos aí presentes e proporcionar um ‘engajamento’ entre empresa e colaboradores.”

As empresas de varejo vêm se moldando conforme o crescimento do mercado, que está em constante evolução. De acordo com Mattar (2011, p. 295): “O crescimento das exigências dos consumidores no processo de compra e o crescimento da competitividade no varejo exigem uma estrutura moderna e adequada com funcionários competentes, criativos, capazes, motivados, comprometidos e flexíveis.”

O setor está enfrentando o *turnover*, ou seja, a rotatividade de seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2009, p. 40): “O termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é

usado para definir a flutuação de pessoa entre uma organização e seu ambiente [...] é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.”

Os empresários, por sua vez, não compreendem o problema que o *turnover* pode trazer à empresa. Sendo assim, Lucena (1999, p. 198) destaca que:

O turnover não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões.

Com isso, as empresas devem efetuar nova seleção de pessoas, avaliando o candidato com atenção nesse processo. Nesse sentido, Dessler (2014, p. 230) coloca que: “[...] a rotatividade (voluntária e involuntária), muitas vezes, começa com más decisões de seleção, composta por treinamento inadequado, avaliações insensíveis e remuneração desigual.”

Sempre visando o lucro, as companhias acabam tendo uma visão sistemática sobre a remuneração de seus colaboradores. A respeito desse contexto, Wood Júnior e Picarelli Filho (2011, p. 127) detalham que: “[...] a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.”

São inúmeros os fatores que contribuem para que os colaboradores se sintam motivados e valorizados dentro da organização. Para que isso aconteça, os gestores precisam estar preparados. Conforme entende Mobley (1992, p. 88):

Ao analisar a interação supervisor-empregado, descobrimos que, com frequência, os supervisores passam mais tempo criticando do que elogiando os empregados e seu desempenho. [...] treinar os supervisores no uso efetivo do elogio e reforço positivo é uma exploração válida, sob ambas as perspectivas de motivação para o trabalho e do turnover.

A comunicação e visão entre gestores e colaboradores é imprescindível dentro da organização, desse modo, a falta desses quesitos pode causar um grande problema. A esse respeito, Spers e Cremonezi (2015, p. 165) salientam que:

O despreparo da liderança também é apontado como causa de rotatividade. Os conflitos entre supervisores, seus pares e subordinados podem ser causados na maior parte das vezes, pela incapacidade de entender os benefícios e os prejuízos dos conflitos organizacionais ou não saber identificar as reais causas dos mesmos no ambiente de trabalho.

Para o crescimento da empresa e de seus colaboradores, investir em treinamento, hoje, é algo indispensável, mantendo as pessoas aptas e valorizadas, ao que Pequeno (2012, p. 104) destaca ser “[...] impossível dissociar desenvolvimento de treinamento, visto que, ao

participar de programas isolados de treinamento, a pessoa também está caminhando rumo a seu crescimento integral.”

Nesse contexto, as redes de varejo tentam encontrar uma solução para a alta rotatividade, evitando desperdícios para a empresa e procurando satisfazer as necessidades de seus colaboradores. De acordo com Levy e Weitz (2000, p. 272):

Para reduzir a rotatividade, os varejistas precisam construir uma atmosfera de comprometimento mútuo em suas empresas. Quando uma empresa investe no desenvolvimento de seus empregados e demonstra o seu comprometimento, os empregados respondem com a criação de fidelidade à empresa. Os empregados aprimoram suas habilidades e trabalham duro pela empresa quando sentem que ela está comprometida com eles no decorrer da longa jornada, transpondo todos os obstáculos.

Identifica-se, a partir do exposto, que o estudo sobre a rotatividade nas redes de varejo, junto com a gestão de pessoas, é muito importante. O *turnover* pode ser ocasionado por parte do colaborador ou da própria empresa, tendo fatores internos e externos a influenciarem essa decisão. A gestão de pessoas dentro de uma organização necessita estar apta para questões relacionadas com o seu colaborador e, nesse sentido, tomar as decisões necessárias para que se possa combater o *turnover*, seja relacionado com motivação, treinamento ou salários, evitando desperdícios em geral para a empresa.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

O Supermercados Myatã Ltda. originou-se da cisão da empresa S.A. Maffessoni Comércio e Indústria em janeiro de 1981, originalmente estabelecida na cidade de Caçador, estado de Santa Catarina, fundada em 30 de novembro de 1944 pelos sócios Hermínio, Luís e Reinaldo Maffessoni. A empresa atuava no ramo de atacado de gêneros alimentícios e de secos e molhados. Diversificou suas atividades passando para o setor industrial com um moinho de trigo, cujo produto (farinha de trigo) levou a marca Myatã.

No ano de 1968, na cidade de Caçador, inaugurava-se a sua primeira loja de supermercado com o nome fantasia de Supermercado Myatã, passando então a figurar no ramo comercial supermercadista do estado de Santa Catarina.

No ano de 1997, a empresa se destacava por um ritmo de crescimento acelerado, com 18 lojas espalhadas pelo estado, sendo que a empresa sempre lançou mão de seus próprios recursos para realização dos investimentos, o que veio a comprometer o capital de giro, aliando-se a este, financiamentos e empréstimos bancários com juros elevados, tendo como consequência a descapitalização e o endividamento da empresa.

Em razão dessas dificuldades, os proprietários se viram diante da necessidade de um processo concordatário (hoje recuperação judicial), como forma de preservar o seu negócio capaz de gerar tantos empregos e contribuir com a economia da região. Diante dessa nova realidade, buscando total reestruturação, passou por corte drástico de gastos, fechando lojas, visando a completa otimização de sua atividade operacional.

Em 2005, após um período conturbado, mas superando os obstáculos impostos, a empresa voltou a investir, ampliando e modernizando suas lojas para melhor atender seus clientes.

Neste ano de 2018, das dezoito filiais existentes em 1997, a empresa possui nove, sendo seis em Lages, duas em Curitiba e uma em Porto Belo. O escritório central e o centro de distribuição estão estabelecidos na cidade de Lages.

Hoje a empresa conta com um quadro de colaboradores perfazendo um total de 561, com 386 deles lotados em Lages, 120 em Curitiba e 55 em Porto Belo.

A empresa trabalha com as principais marcas do varejo nacional e produtos com marca própria, tendo a sua padaria e confeitaria que aceita pedidos, açougue com carnes de cortes especiais e congelados, além do hortifrúti, sempre com produtos novos e frescos para o cliente.

Por ter mais de 70 anos de história, o Supermercados Myatã conquistou o seu espaço no mercado catarinense, oferecendo produtos de qualidade e se destacando no seu atendimento ao cliente.

A busca pela satisfação dos clientes é constante, pois, atualmente, são extremamente exigentes, o que aumenta a responsabilidade de quem oferece produtos e serviços. Para atender a essa clientela, ambiente, produtos e serviços são cuidadosamente organizados e realizados. O perfil dos clientes que frequentam as lojas atualmente é variado, incluindo comerciários, estudantes, população local e regional.

Para se ter produtos de qualidade é preciso que haja fornecedores de qualidade. Tendo isso em vista, a empresa mantém fornecedores parceiros que ajudam a fortalecer o negócio, entre eles podemos citar a Unilever Brasil; BRF S.A.; Nestlé do Brasil S.A.; Incobel Distribuidora de Bebidas Ltda., dentre outros.

Por se tratar de uma empresa supermercadista, existe uma concorrência bem acirrada, pois o ramo expandiu-se rapidamente. Na cidade de Lages, onde a rede tem o maior número de lojas, os principais concorrentes são: Supermercado Martendal, Supermercados Alvorada, Supercenter Angeloni e os atacarejos, como Stok Center e Maxxi Atacado.

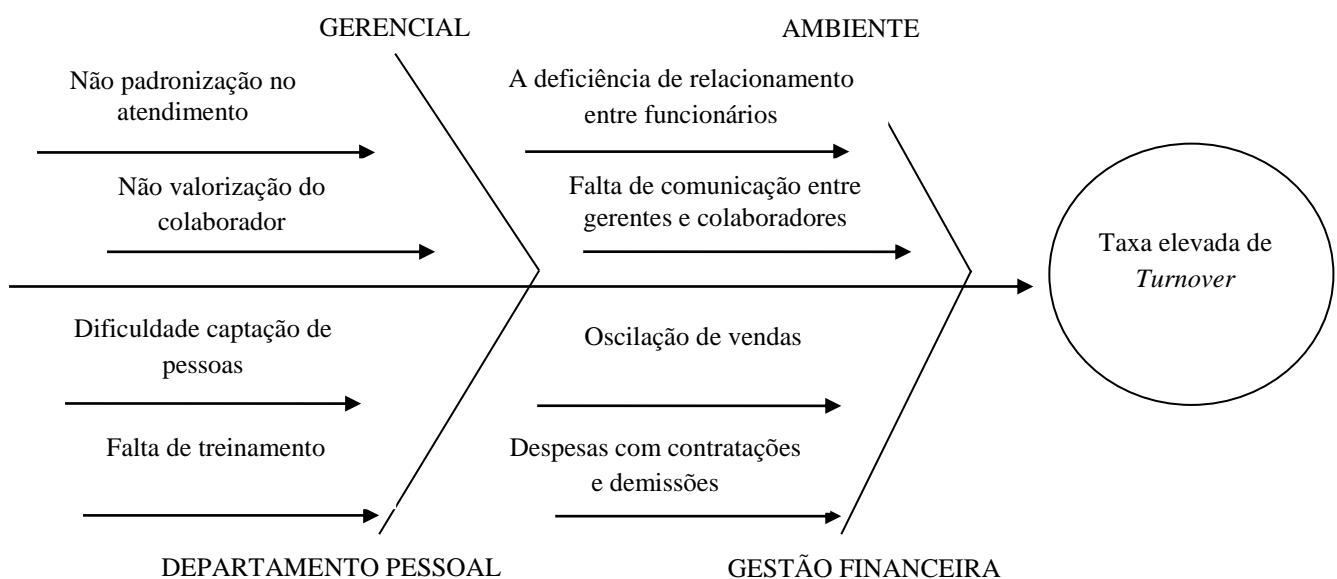
Mediante observações realizadas *in loco*, verificou-se que a empresa Supermercados Myatã Ltda. apresentava alta taxa de *turnover* de seus colaboradores. Para elucidar os problemas demonstrados, foi utilizado o diagrama de Ishikawa, conhecido como espinha de peixe, a fim de apontar as possíveis causas dos problemas detectados na organização:

- Gerencial: a empresa tenta manter uma padronização em seu atendimento, mas isso acaba não ocorrendo por falta de investimentos em seus colaboradores, na implantação de sistemas que possibilitem o ensinamento, mantendo a valorização do funcionário, sendo que o mesmo representa a organização aos clientes.

- Ambiente: ocorrendo o *turnover* dentro da empresa, novos colaboradores ingressam na organização, fator que acaba gerando dificuldade de relacionamento entre os funcionários que já estão na instituição; a falta de comunicação da gerência com os colaboradores acaba sendo um fator que gera desentendimento e desunião entre os integrantes da equipe.

- Departamento de Pessoal: a empresa em questão encontra dificuldade na captação de pessoas para os cargos vagos, não oferecendo o devido treinamento aos novos colaboradores, não estando, os mesmos, aptos para a função.

- Gestão Financeira: as oscilações das vendas vêm ocorrendo por não haver o atendimento esperado pelo cliente com a troca de tantos colaboradores; a entrada e saída de funcionários da empresa acaba gerando grandes despesas com as contratações e demissões.



#### 4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

O estudo aborda uma rede de supermercados, e um dos grandes desafios da gestão de pessoas é fazer com que o funcionário se sinta valorizado e que os empregadores façam esse trabalho de valorização e reconhecimento. Quando em uma organização os colaboradores não se sentem devidamente reconhecidos, há problemas. Dentre as ações que podem ser desenvolvidas para contornar essa situação, Robbins (2003, p. 50) detalha que:

Eles podem parabenizar pessoalmente, e em particular, um funcionário por um bom serviço. Podem enviar um bilhete manuscrito ou uma mensagem de e-mail reconhecendo algo positivo que o funcionário tenha feito. Para funcionários com uma forte necessidade de aceitação social, os gerentes podem reconhecer publicamente suas realizações. E, para desenvolver a coesão e motivação do grupo, eles podem celebrar os sucessos da equipe de trabalho.

O reconhecimento para o colaborador traz satisfação ao desempenhar o seu trabalho. Dentro da organização em questão, o setor de gestão de pessoas pode criar um sistema de reconhecimento que ofereça benefícios para os que se destacarem. Com isso, pode-se melhorar o rendimento de cada funcionário e o ambiente poderá ficar mais agradável.

Com a alta taxa de *turnover*, a empresa estudada tem a dificuldade de manter um bom relacionamento entre seus colaboradores, logo, Stadler e Pampolini (2014, p. 146) colocam que: “[...] O gestor deve estar atento às formações de ‘panelinhas’, às fofocas, aos boatos e à redução de produtividade dos seus colaboradores. Tudo isso pode ser indício de que alguma coisa não vai bem.”

Manter um bom relacionamento entre os colaboradores dentro da empresa estudada poderá fazer com que os gestores ofereçam suporte a todos, realizando reuniões periódicas que estimulem o convívio pessoal, fazer jogos de interação e dinâmicas entre as equipes.

O *turnover* exige que cada vez mais seja feita captação de pessoas para o supermercado, levando tempo entre seleção e entrevistas. Knapik (2012, p. 191) descreve que:

Os processos de captação de pessoas devem estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa e adequados a seu clima, sua cultura, sua missão, sua visão e seus valores. O objetivo dos processos de captação consiste em encontrar a pessoa certa para o lugar certo na organização. [...] os interesses e os objetivos devem estar claros e de comum acordo [...].

Uma boa seleção é fundamental para evitar a rotatividade. Nesse caso, a empresa estudada poderia fazer a seleção por análise de competência e habilidades, observando atentamente o currículo, escolhendo o candidato que preencha os requisitos necessários para o cargo e, na entrevista, verificar disponibilidade de horários, ser transparente com funções e salários.



Com a alta taxa de rotatividade, a organização em questão tem um gasto muito elevado com contratações e rescisões dos seus colaboradores. Schier (2013, p. 100) destaca que: “Muitos gastos são automaticamente transformados em despesas, outros passam primeiro pela fase de custos e outros fazem uma via-sacra completa, passando por investimento, custo e despesa.”

Com a diminuição da rotatividade, o supermercado poderia realocar o dinheiro das despesas para o investimento no colaborador, fazendo palestras e cursos profissionalizantes que podem trazer a curto e longo prazo o retorno para a empresa, com pessoas estimuladas e capazes para o trabalho.

O treinamento para os colaboradores da empresa estudada não é oferecido de forma regular, e muitas vezes esse procedimento é visto como desnecessário, porém, ele é de relevada importância para que os funcionários exerçam melhor o seu serviço. Chiavenato (2009, p. 42) afirma que: “[...] o treinamento não é despesa, mas um investimento precioso cujo retorno é altamente compensador para a organização desde que focado em objetivos bem definidos e que traga resultados esperados.”

A organização em questão poderia oferecer um treinamento correto no momento da contratação do novo colaborador, sendo em sua loja, poupando-lhe tempo e dinheiro, pois um funcionário bem treinado colocará suas habilidades em prática, o que resultará em benefícios para ele e para a empresa.

## **5 CONCLUSÃO**

A gestão de pessoas para o *turnover* em um supermercado se faz importante e fundamental para a empresa em questão, permitindo que as atividades possam ser melhoradas, com colaboradores devidamente capacitados, visando a diminuição da rotatividade e dos custos gerados por ela, com foco no crescimento da empresa e satisfação do cliente.

Verificou-se que havia falhas na empresa estudada devido à falta de atenção para a alta taxa de *turnover*, causando prejuízos, ficando visível a necessidade em estabelecer planejamentos e ferramentas para treinamentos e motivação dos colaboradores.

Conclui-se que a empresa estudada necessita focar mais na gestão de pessoas e no *turnover*, podendo utilizar métodos e ferramentas que tragam possíveis resultados à empresa, sendo estes repassados aos responsáveis para que possam tomar decisões referentes ao problema abordado.

O estudo possibilitou um vasto conhecimento na área de gestão de pessoas com foco no *turnover* na empresa em questão em razão dos estudos relacionados ao tema. Observando os problemas com busca de possíveis melhorias, proporcionou uma grande erudição na área e oportunizou a visão de como é gerir uma empresa.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. Barueri: Manole, 2009. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520428061/pages/41>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520428047/pages/43>>. Acesso em: 19 out. 2018.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pearson, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543000275/pages/231>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <[http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250\\*/pages/19](http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250*/pages/19)>. Acesso em: 22 ago. 2018.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MOBLEY, William H. **Turnover:** causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PEQUENO, Álvaro (Org.). **Administração de recursos humanos.** 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574120/pages/105>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

ROBBINS, Stephen P., **A verdade sobre gerenciar pessoas.** São Paulo: Pearson Education, 2003. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918833/pages/51>>. Acesso em: 17 out. 2018.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos.** Curitiba: Intersaberes, 2013. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582122389/pages/101>>. Acesso em: 19 out. 2018.

SPERS, Valéria Rueda Elias; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano (Orgs.). **Conversando sobre marketing e gestão de pessoas**. Campo Grande: Life, 2015. Loja virtual de livros. Disponível em: <<https://play.google.com/books/reader?id=NWtdCgAAQBAJ&pg=GBS.PT163.w.1.0.231>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Claudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: InterSaber, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300572/pages/149>>. Acesso em: 16 out. 2018.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente (Coord.). **Remuneração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.