

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEA

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE

EMPRESAS – CEADE

ROTATIVIDADE DE PESSOAL E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

MARIA DE LURDES ORTIZ KUHN

SÃO PAULO – SP

2013

MARIA DE LURDES ORTIZ KUHN

A ROTATIVIDADE DE PESSOAL E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEA, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2013

AVALIAÇÃO:

ASSINATURA DO ORIENTADOR:

*Devia ter amado mais
Ter chorado mais
Ter visto o sol nascer
Devia ter arriscado mais e até errado mais
Ter feito o que eu queria fazer
Queria ter aceitado as pessoas como elas são
Cada um sabe a alegria e a dor que traz no coração*

*O acaso vai me proteger
Enquanto eu andar distraído
O acaso vai me proteger
Enquanto eu andar...*

*Devia ter complicado menos, trabalhado menos
Ter visto o sol se pôr
Devia ter me importado menos com problemas pequenos
Ter morrido de amor
Queria ter aceitado a vida como ela é
A cada um cabe alegrias e a tristeza que vier*

*O acaso vai me proteger
Enquanto eu andar distraído
O acaso vai me proteger
Enquanto eu andar...*

*Devia ter complicado menos, trabalhado menos
Ter visto o sol se pôr.*

(Epitáfio – Titãs)

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar o impacto no engajamento organizacional como fator para a diminuição da rotatividade de pessoal. Levou em conta a pesquisa de engajamento realizada no ano de 2012, apontando os fatores que impactam o engajamento dos colaboradores (loja). Através do resultado da pesquisa de engajamento a Cia realizou ações para aumentar o engajamento dos colaboradores e a retenção destes. Assim, a pesquisa sobre rotatividade nas lojas escolhidas teve por objetivo analisar através das Pesquisas de Motivo de Saída dos Colaboradores, se as ações de engajamento realizadas surtiram efeito ou não para reter o colaborador.

Na introdução que segue, dar-se-á uma visão geral do tema do presente trabalho, ou seja, quais fatores que levam os indivíduos a permanecerem em uma empresa, quer seja, por causa da sua cultura, clima organizacional, os motivos que impactam na rotatividade da Geração Y, e apresentar-se-á o objetivo principal deste trabalho que é como o engajamento poderá diminuir a rotatividade em uma empresa do varejo.

Palavra Chave: Engajamento, rotatividade, *turnover*

SUMÁRIO

1. Introdução	13
2. Histórico do Grupo Pão de Açúcar	17
2.1. Grupo Pão de Açúcar	17
2.2. Localização.....	20
2.3. Serviços oferecidos	20
2.4. Missão, Visão, Valores e Pilares	22
2.4.1. Missão.....	22
2.4.2. Visão.....	23
2.4.3. Valores.....	23
2.4.4. Pilares	23
2.5. Recursos Humanos.....	24
3. O Varejo no Brasil	26
3.1. Definição do varejo.....	26
3.2. Análise do mercado.....	27
3.3. Análise da concorrência	29
4. Cultura Organizacional	31
4.1. Definição de Cultura.....	31
4.2. Valores da organização	34
4.3. O papel da liderança no desenvolvimento da cultura organizacional.....	35
5. Engajamento	38
5.1. Clima organizacional dentro das organizações.....	38
5.2. Pesquisa de Engajamento	39
5.3. Resultados.....	41
5.3.1. Índice de Engajamento.....	41
5.3.2. População Pesquisada	42
5.3.3. Índice de Engajamento.....	43
5.3.4. Índice de Satisfação	44
5.3.5. Análise de impacto do engajamento	45
6. Processo Seletivo e Rotatividade	47
6.1. Seleção.....	47
6.1.1. Processo Seletivo	47
6.2. Rotatividade.....	48
6.2.1 Causas da Rotatividade.....	49

7. Geração Y.....	51
7.1. <i>Geração Y.....</i>	<i>51</i>
7.2. <i>Entendendo a Geração Y.....</i>	<i>52</i>
7.3. <i>Características da Geração Y.....</i>	<i>54</i>
7.4. <i>Como atrair a Geração Y.....</i>	<i>55</i>
7.5. <i>Como Reter a Geração Y.....</i>	<i>55</i>
8. Metodologia.....	57
8.1. <i>Apresentação dos Resultados.....</i>	<i>57</i>
8.1.1. Tempo de Empresa	57
8.1.2. Faixa Etária.....	58
8.1.3. Motivos de Saída	59
8.1.4. Grau de Satisfação - Benefícios e Remuneração	61
8.1.5. Grau de satisfação com Gestor Direto e Local de Trabalho	71
8.1.6. Grau de Satisfação com o Grupo Pão de Açúcar	73
8.2. <i>Análise dos Dados.....</i>	<i>76</i>
9. Considerações Finais	79
10. Referencias Bibliográficas	83
11. Anexo A - Formulário Entrevista de Desligamento.....	86
12. Anexo B – Termo de Compromisso	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Sede do Grupo Pão de Açúcar.....	20
Figura 02 – Mapa quantidade de lojas por região e bandeira em 2013.....	22
Figura 03 – Pilares GPA.....	24
Figura 04 – Faturamento bruto por supermercados.....	29
Figura 05 – Níveis de Cultura.....	33
Figura 06 – Medindo Satisfação e Engajamento.....	41
Figura 07 – Mapa de Engajamento.....	42
Figura 08 – Tempo de empresa.....	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Tabela Tempo de Empresa.....	57
Tabela 02: Tabela Faixa Etária.....	58
Tabela 03: Tabela Motivos de Saída Voluntária	59
Tabela 04: Tabela Comunicação Desligamento pela Empresa.....	60
Tabela 05: Tabela Motivo para Justificar Demissão.....	60
Tabela 06: Tabela Grau de Satisfação Plano de Saúde.....	61
Tabela 07: Tabela Grau de Satisfação Plano Odontológico.....	62
Tabela 08: Tabela Grau de Satisfação Alimentação.....	62
Tabela 09: Tabela Grau de Satisfação Transporte.....	63
Tabela 10: Tabela Grau de Satisfação Cesta Básica.....	64
Tabela 11: Tabela Grau de Satisfação Salário.....	64
Tabela 12: Tabela Grau de Satisfação Bônus/PPR.....	65
Tabela 13: Tabela Grau de Satisfação Multichecke.....	66
Tabela 14: Tabela Grau de Satisfação Cooperativa de Crédito.....	66
Tabela 15: Tabela Grau de Satisfação Seguro de Vida.....	67
Tabela 16: Tabela Grau de Satisfação Cartão Mamãe.....	68
Tabela 17: Tabela Grau de Satisfação Enxoval Bebê.....	68
Tabela 18: Tabela Grau de Satisfação Kit Material Escolar.....	69
Tabela 19: Tabela Grau de Satisfação Homenagem por Tempo de Casa.....	70
Tabela 20: Tabela Grau de Satisfação Previdência Privada.....	70
Tabela 21: Tabela Gestor Direto era Exemplo nos Valores da Cia.....	71
Tabela 22: Tabela Grau de Satisfação com o último Gestor.....	72
Tabela 23: Tabela Gerente era Participativo e Mostrava-se Presente no Dia a Dia.....	72

Tabela 24: Tabela Grau de Satisfação Oportunidades de Crescimento.....	73
Tabela 25: Tabela Grau de Satisfação Empresa Bom Lugar para se Trabalhar.....	74
Tabela 26: Tabela Como Considerou o Período de Permanência na Empresa.....	74
Tabela 27: Tabela Recomendação da Empresa para os Amigos.....	75
Tabela 28: Tabela Empresa Inspira a Dar o Melhor de Si.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Gráfico índice de satisfação.....	45
Gráfico 02: Gráfico Tempo de Empresa.....	58
Gráfico 03: Gráfico Faixa Etária.....	58
Gráfico 04: Gráfico Motivos de Saída Voluntária.....	59
Gráfico 05: Gráfico Comunicação Desligamento pela Empresa.....	60
Gráfico 06: Gráfico Motivo para Justificar Demissão.....	61
Gráfico 07: Gráfico Grau de Satisfação Plano de Saúde.....	61
Gráfico 08: Gráfico Grau de Satisfação Plano Odontológico.....	62
Gráfico 09: Gráfico Grau de Satisfação Alimentação.....	63
Gráfico 10: Gráfico Grau de Satisfação Transporte.....	63
Gráfico 11: Gráfico Grau de Satisfação Cesta Básica.....	64
Gráfico 12: Gráfico Grau de Satisfação Salário.....	65
Gráfico 13: Gráfico Grau de Satisfação Bônus/PPR.....	65
Gráfico 14: Gráfico Grau de Satisfação Multicheque.....	66
Gráfico 15: Gráfico Grau de Satisfação Cooperativa de Crédito.....	67
Gráfico 16: Gráfico Grau de Satisfação Seguro de Vida.....	67
Gráfico 17: Gráfico Grau de Satisfação Cartão Mamãe.....	68
Gráfico 18: Gráfico Grau de Satisfação Enxoval Bebê.....	69
Gráfico 19: Gráfico Grau de Satisfação Kit Material Escolar.....	69
Gráfico 20: Gráfico Grau de Satisfação Homenagem por Tempo de Casa.....	70
Gráfico 21: Gráfico Grau de Satisfação Previdência Privada.....	71
Gráfico 22: Gráfico Gestor Direto era Exemplo nos Valores da Cia.....	71
Gráfico 23: Gráfico Grau de Satisfação com o último Gestor.....	72

Gráfico 24: Gráfico Gerente era Participativo e Mostrava-se Presente no Dia a Dia.....	73
Gráfico 25: Gráfico Grau de Satisfação Oportunidades de Crescimento.....	73
Gráfico 26: Gráfico Grau de Satisfação Empresa Bom Lugar para se Trabalhar.....	74
Gráfico 27: Gráfico Como Considerou o Período de Permanência na Empresa.....	75
Gráfico 28: Gráfico Recomendação da Empresa para os Amigos.....	75
Gráfico 29: Gráfico Empresa Inspira a Dar o Melhor de Si.....	76

1. Introdução

Desde a década de 80 que rever o foco em gestão de pessoas faz-se necessário. Principalmente nos dias de hoje as organizações precisam de mais flexibilidade e poder decisório, dependendo mais de seus colaboradores no dia-a-dia da empresa.

Ao longo dos anos 90 e da primeira década dos anos 2000, alguns autores mencionam que os trabalhos desenvolvidos, junto a empresas brasileiras, mostraram-se alinhados com as mais diversas exigências das organizações modernas (DUTRA, 2004). As transformações observadas, nesse período, na gestão de pessoas foram: (a) alteração no perfil das pessoas: as organizações buscam um novo perfil dos colaboradores, mais empreendedor e autônomo, (b) deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para a ideia do desenvolvimento mútuo e (c) maior relevância das pessoas no sucesso da empresa: comprometimento dos colaboradores com a organização ou com o negócio de forma integral.

Desse modo, os colaboradores angariam mais espaço para o desenvolvimento da carreira e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional etc., fazendo com que a organização se estruture para atender tal demanda.

Segundo Schein (2007, p.29), “a cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, objetivos e modo de operação da empresa”. Nas empresas antigas ou maduras, quando os elementos culturais não evoluem, tornam-se inadequados e a cultura se transforma em impedimento à estratégia.

“Toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios”. (TAMAYO, 2000, p. 290).

Além disso, podemos verificar que estudos de engajamento leva a identificar os principais fatores que influenciam e levam as pessoas a falar, permanecer e empenhar-se no trabalho, contribuindo significativamente para os resultados do negocio (HEWITT, 2002). Ela aponta o grau de satisfação dos colaboradores (o quanto eu gosto daqui), levando ao engajamento (o quanto eu quero e efetivamente faço para melhorar os resultados do negócio).

Os estudos de satisfação (também conhecidos como Pesquisas de Clima) têm sido utilizados para entender as opiniões dos colaboradores sobre o que está funcionando, ou não, dentro da empresa, e para obter ideias sobre possíveis mudanças nos programas e práticas.

É comum encontrar artigos e livros publicados sobre o tema gestão de pessoas informando sobre os principais recursos que as organizações utilizam para garantir maior desempenho e interesse dos colaboradores e, conseqüentemente, maior produtividade. Embora haja diversas estratégias de gestão, fica um questionamento das causas pelas quais, em uma empresa onde o grau de engajamento é maior que a dos seus concorrentes, o índice de rotatividade é alto. Quais os principais fatores que levam as empresas a não conseguir reter seus colaboradores? Cabe avaliar por meio de estudos quais são os principais motivos que geram essa rotatividade ou *turnover* no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2009), a insatisfação é uma das principais causas do absenteísmo que provoca um custo organizacional muito alto e, além disso, a insatisfação também pode acelerar a rotatividade organizacional.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização e que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 144).

O autor aponta que dentre os fenômenos externos, destacam-se: situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado; conjuntura econômica favorável ou desfavorável à organização; oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. E dentre os fenômenos internos que ocorrem na organização, os principais são: política salarial da organização, política de benefícios, estilo de liderança, oportunidades de crescimento profissional, preocupação com o relacionamento interpessoal dentro das organizações, condições físicas ambientais de trabalho da organização, cultura organizacional; políticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento e critérios de avaliação de desempenho. Entre os fenômenos internos responsáveis pelos desligamentos estão praticamente todos os itens que

fazem parte de uma política de RH. Percebe-se que, quando estas políticas são conduzidas de maneira inadequada, pode-se gerar a rotatividade.

Além disso, verificamos que a quantidade de jovens que fazem parte da chamada Geração Y (aqueles nascidos aproximadamente no período da década de 80 até 90) aumenta e se iniciam novas reflexões sobre as relações de trabalho.

O mercado de trabalho está se adaptando cada vez mais a um novo grupo de profissionais, que sentem necessidade em trabalhar com criatividade. A diversidade de ideias e conhecimento que essa geração detém pode ter grande valia para as organizações alcançarem o sucesso, porém os membros dessa geração facilmente se dispersam quando se deparam com um retorno distante e burocrático. A organização que pretende investir nesses talentos deve ficar atenta as suas necessidades de desenvolvimento e aprendizado contínuo, fora a qualidade de vida que já não é um opcional para essa geração. O salário importa, mas o dinheiro já não é tudo e representa um fator de motivação pouco eficiente para o estímulo da Geração Y.

Acredita-se que para o trabalhador ter uma boa saúde física e mental é necessário um clima adequado proporcionado pela organização, com um ambiente de participação onde haja integração com supervisores e colegas de trabalho, mostrando a importância que o mesmo tem dentro da organização, além de ter um cargo produtivo e satisfatório, tudo isso resultará em uma boa qualidade de vida no trabalho, favorecendo a formação de indivíduos mais responsáveis, criativos e com capacidade para desenvolver novas habilidades, encontrando-se dispostos a crescer junto com a empresa. Uma das maiores dificuldades que as empresas têm é gerenciar a diversidade dos seres humanos e a importância que cada um dá às suas necessidades, sendo esses fatores que deve ser bem administrados pelo gestor de forma a não haver conflitos.

O papel do líder para esta geração será um diferencial, uma vez que, apesar de sentirem-se independentes, esperam que os pais e líderes, criem condições para alcançarem a realização profissional além de um ambiente adequado de trabalho. Assim os líderes devem ser exemplo pelas suas atitudes e trabalho, necessitam conhecer esta geração, suas necessidades, pois só assim poderão engaja-los em um objetivo comum por meio de seu entusiasmo. Devem estimular a equipe a agir e aprender com seus erros. Reconhecer as

conquistas e a contribuição de cada um é também uma maneira de promover o engajamento e consequentemente a diminuição da rotatividade.

Verificaremos nestes aspectos, que embora as organizações estejam buscando alternativas e novas estratégias de gestão, em muitas situações, não conseguem reter os seus talentos.

Estes assuntos serão focados no decorrer deste trabalho.

2. Histórico do Grupo Pão de Açúcar

Neste segundo capítulo vamos apresentar a história do Grupo Pão de Açúcar desde a sua criação até os dias de hoje, sobre sua localização, serviços oferecidos, visão, missão, valores e pilares e seus recursos humanos.

2.1. Grupo Pão de Açúcar

Relativamente a sua história temos a dizer que o Grupo Pão de Açúcar foi fundado em 1948 pelo imigrante português Valentim dos Santos Diniz. A primeira loja, localizada no centro de São Paulo, era conhecida como doceira Pão de Açúcar. A atual razão social da Companhia Brasileira de Distribuição foi alterada somente em 2007 para Grupo Pão de Açúcar (GPA).

Em 1952, com o desenvolvimento dos negócios, foram abertas duas filiais e o primeiro supermercado da rede.

Na década de 60, após a incorporação da cadeia Sirva-se (1965), a rede chegou a 11 lojas. No ano seguinte, foi inaugurada em Santos a primeira loja fora da cidade de São Paulo e em 1968, quando a rede já era composta por 64 lojas, foi criada a divisão internacional, fazendo com que as lojas do Grupo Pão de Açúcar chegassem a Portugal, Angola e Espanha.

Na década de 70 o Grupo passou por uma grande expansão com a aquisição de mais algumas redes, citadas abaixo. Houve a inauguração da primeira geração de hipermercados do país, as lojas Jumbo. Em 1979 inaugura-se a rede Minibox, um conceito de lojas despojadas, com um número reduzido de itens e preços muito competitivos, direcionadas à população de baixa renda.

Em 1980, a diversificação dos negócios foi marcada pela aquisição de algumas lojas no ramo de bazar, marcando assim a prestação de serviço no setor de não alimentos. No mesmo ano são inaugurados os dois primeiros Superbox, um novo conceito de grandes depósitos de produtos alimentícios, que alcançou muito sucesso e logo se somaram mais nove lojas. Em 1989 o Grupo começou a atuar fortemente no cenário dos hipermercados de segunda geração com a criação das lojas Extra, que além de operarem com grandes áreas de vendas, ofereciam tecnologia de ponta e uma grande variedade de produtos.

Já na década de 90, o GPA, para resgatar a eficiência perdida em seu rápido crescimento, deu início a uma enorme reengenharia, norteadada pela concentração de seus negócios no varejo alimentício. Ao final deste processo, passou a operar com quatro formatos de loja: Pão de Açúcar, Extra, Superbox e Eletro. O Pão de Açúcar e o Superbox atuando no formato de vendas de alimentos e bazar, o Extra atuando na venda de alimentos e não alimentos e o Eletro na venda de eletro eletrônicos, eletro portáteis e informática.

Em outubro de 1995, com o objetivo de obter fundos para financiar sua expansão, organizou sua oferta pública inicial, na qual obteve US\$ 112,1 milhões. Esta foi a primeira emissão de ações preferenciais de uma companhia varejista de alimentos na Bolsa de Valores de São Paulo.

Ainda na década de 90, o formato das lojas foi ajustado de acordo com as expectativas e necessidades dos diferentes segmentos da população: Pão de Açúcar para um público com maior poder aquisitivo e Barateiro, adquirido em 1998, com alvo nas classes de renda mais baixa.

Em agosto de 1999, com a associação ao grupo francês Casino, adquiriu 24,5% do controle.

Em 2000 os principais investimentos do GPA foram direcionados para aquisições, reformas, conversões e abertura de novas lojas, o que fez superar suas metas de crescimento estabelecido para o ano. Foram abertas 16 novas lojas e adquiridas outras 64, resultando em um aumento de 23% na área de vendas. Nesse mesmo ano o Grupo reforçou sua estrutura de distribuição e de tecnologia: além da construção de um novo Data Center, foram abertos três novos centros de distribuição no estado de São Paulo, além de depósitos regionais em Brasília, Curitiba e Fortaleza, totalizando uma área de distribuição de cerca de 350 mil metros quadrados.

Em dezembro de 2003, associa-se à rede Sendas, líder do segmento no estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de fortalecer sua participação na região e consolidar a liderança no mercado nacional.

Em 2004, fechou parceria com o Itaú, então o segundo maior banco privado do país em ativos totais, para a criação de uma nova companhia direcionada à ampliação de produtos e serviços financeiros oferecidos aos seus clientes (FIC – Financeira Itaú de Crédito)

No ano de 2005 o GPA deu um passo importante no sentido da perpetuação e alinhamento de interesses entre acionistas controladores e minoritários. Com a criação de uma nova holding, o controle do Grupo passou a ser compartilhado de forma igualitária (50% para cada) entre Abilio Diniz e o grupo Casino.

Já em 2006, utilizando mais uma estrutura de reengenharia, e visando fazer parte do segmento de varejo que mais cresce no país nos últimos anos, o de lojas com até quatro check-outs (caixas), o Grupo Pão de Açúcar criou o Extra Fácil, um novo modelo de loja inspirado no modelo europeu de varejo de conveniência.

Em 2009, seguindo a diretriz estratégica apresentada em 2007 pelo Conselho de Administração, o Grupo objetivava fortalecer a sua participação no mercado de não-alimentos. Para tanto, em junho de 2009 houve a aquisição do Ponto Frio, rede de lojas de eletro eletrônico.

Em dezembro de 2009 o GPA e os sócios controladores de Casas Bahia celebram um acordo de associação visando à integração dos seus negócios do setor de varejo e bens duráveis, assim como a unificação do negócio de comércio eletrônico de bens duráveis e em setembro de 2010 consolidou-se a associação unificando Ponto Frio, Extra eletro e Casas Bahia formando a Nova Globex.

No ano de 2011 houve a unificação das casas Bahia com o Ponto Frio formando a ViaVarejo (Globex).

Em 2012 houve a mudança de gestão e o grupo Frances, Casino, assume o controle do Grupo Pão de Açúcar e passa a contar com 52,4% do capital do grupo. Abilio Diniz permanece como presidente do Conselho de Administração do grupo.

O grupo Pão de Açúcar termina o ano de 2012 com uma receita bruta de vendas de R\$ 57.234.000, com um total de 1841 lojas de todos os formatos e com 158.509 mil colaboradores.

2.2. Localização

O Grupo Pão de Açúcar tem sua sede localizada na Av. Brigadeiro Luis Antonio, 3142, São Paulo. Suas lojas estão espalhadas por todo o Brasil e suas 18 Centrais de Distribuição estão localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Salvador, Brasília e Fortaleza e Curitiba.



Figura 01: Sede Do Grupo Pão de Açúcar

Fonte: GPari, 2013

2.3. Serviços oferecidos

Apresentamos os serviços que a empresa presta com seus supermercados, hipermercados, atacado, lojas de eletro eletrônicos, postos e drogarias para oferecer a melhor experiência de compra para cada um de seus clientes.

Supermercados e Hipermercados: estrutura formatada pelos modelos: supermercados (Pão de Açúcar e Extra Super) e hipermercados (Extra), e lojas de proximidade (Minimercado Extra) oferecendo grande variedade de produtos alimentícios e não alimentícios a preços

competitivos para clientes que buscam qualidade e atendimento em um ambiente agradável tendo sua localização em diversos estados do Brasil (ver figura 02).

Atacado: loja de gênero alimentício, com foco no atendimento aos transformadores e público varejista, que oferece preços altamente competitivos e produtos de qualidade (Assai).

Lojas Eletro Eletrônicos: especializadas em produtos eletroeletrônicos, as lojas Ponto Frio e Casas Bahia também comercializam móveis.

Ponto com: vendas virtual de produtos alimentícios (PA *Delivery*) e não alimentícios (extra.com, pontofrio.com e casabahia.com) que pretendem ser a melhor solução de comércio eletrônico na avaliação dos clientes através da variedade de produtos e eficiência no atendimento. A partir de maio 2010 há a união das três “ponto” e nasce a Nova Ponto Com.

Postos de Combustíveis: instalados nos estacionamentos ou em locais vizinhos as lojas, os postos de combustíveis trazem a chancela das marcas das bandeiras destacam-se pela oferta de produtos de qualidade a preços competitivos e pela atração de clientes, que podem complementar suas compras em um único lugar.

Drogarias: localizadas nas galerias comerciais dos supermercados e hipermercados do Grupo, as drogarias complementam o conceito de conveniência oferecido ao consumidor ao oferecerem um amplo sortimento de medicamentos e complementos com ética, qualidade, preços competitivos e a garantia de um farmacêutico para atender e orientar os clientes.

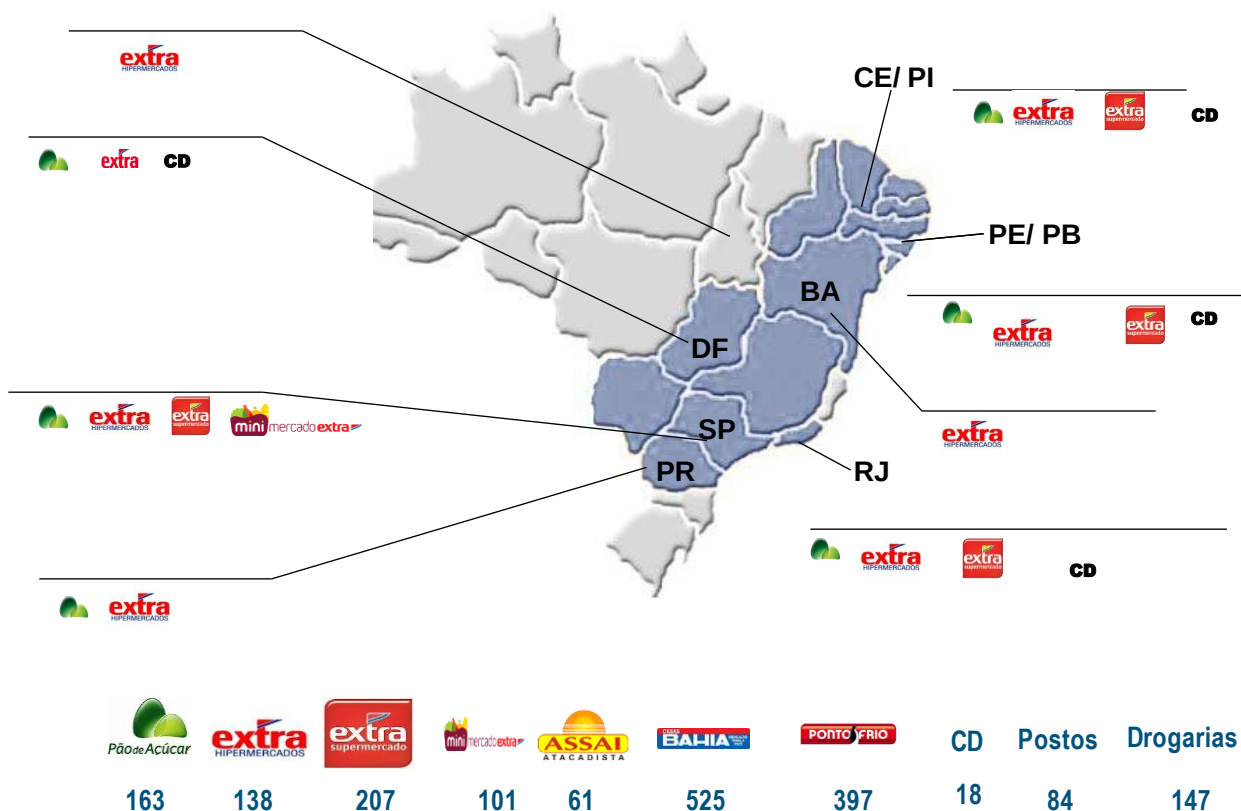


Figura 02: Mapa quantidade de lojas por região e bandeira em 2013

Fonte: GPari, 2013

2.4. Missão, Visão, Valores e Pilares

2.4.1. Missão

A missão refere-se ao propósito da empresa. É uma descrição precisa do que a organização almeja. Dentro dela encontram-se os objetivos gerais, princípios, detalhes da operação e como a empresa está organizada. Ou seja, aponta para um ideal e a missão explica como chegar lá.

A missão do Grupo Pão de Açúcar é: “Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas”.

2.4.2. Visão

Visão é no que a organização pode se tornar. Sua comunicação cria um foco para os esforços da empresa como um todo, e deve estar presente durante toda a vida do empreendimento.

A visão do Grupo Pão de Açúcar almeja ampliar a participação no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, sustentabilidade e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.

2.4.3. Valores

Para o sociólogo Nildo Viana, "o valor é algo significativo, importante, para um indivíduo ou grupo social", "o valor é uma crença em que o homem se baseia para atuar por referência".

Para garantir sua missão e visão, o Grupo Pão de Açúcar definiu seus valores, conforme segue: i) Humildade (Estar sempre aberto para ouvir, para aprender e para buscar, cada vez mais, níveis de excelência na gestão da Companhia.), ii) Disciplina (Capacidade de garantir os resultados planejados, nos prazos estipulados, mesmo diante da velocidade característica do varejo.); iii) Determinação e garra (Parte integrante do DNA da Companhia, auxilia na superação dos desafios e obstáculos do dia a dia do negócio.); iv) Equilíbrio emocional (Habilidade em trabalhar os momentos bons e ruins, com o mesmo nível de alegria e motivação.).

2.4.4. Pilares

Os pilares que balizam a estratégia da empresa, por sua vez, são:

- **Cliente, nossa razão de ser:** o Grupo Pão de Açúcar está voltado para os seus clientes, cuidando para que todo contato que ele tenha com as suas marcas se traduza na melhor experiência e alimente uma longa relação de fidelidade.
- **Nossa Gente:** pessoas com excelência técnica, bem-preparadas e motivadas para assumir desafios, riscos e atitudes inovadoras. Pessoas que gostam

de servir, que valorizam o respeito em suas relações internas com o cliente, fornecedores e parceiros, e que se posicionam com garra, independentemente das circunstâncias.

- **Domínio da tecnologia:** atenção a tudo o que acontece no mundo, avaliando sua utilidade e seu retorno para o negócio, para extrair dessas tecnologias disponíveis o máximo aproveitamento.
- **Sólida estrutura de capital:** uma estrutura de capital que permita investimentos na empresa, nas pessoas e no país, operando com eficiência para proporcionar retorno aos acionistas e um crescimento sustentável no longo prazo.



Figura 03 – Pilares do GPA

Fonte: GPari, 2013

2.5. Recursos Humanos

É com base na estratégia e visão da empresa que as contratações são feitas.

As profissões mais comuns do GPA são: operador de supermercado e hipermercado, chefe de seção, gerente de loja e comprador. A porcentagem de funcionários com curso superior é de 19,5 %.

A organização não faz distinção a funcionários de qualquer raça, cor, religião, etnia, sexo ou faixa etária.

As áreas mais comuns de terceirização são os profissionais que atuam nas áreas da limpeza, estacionamento e segurança.

Considerando a avaliação interna realizada em 2012, a média de permanência dos colaboradores no GPA foi de dois anos, enquanto a permanência de profissionais em nível executivo foi de 10 anos e 7 meses.

A missão da área de recursos humanos do GPA é contribuir para alimentar cada unidade de negócio do Grupo com profissionais de perfil adequado à cultura da empresa.

3. O Varejo no Brasil

Este terceiro capítulo refere-se a análise do setor do varejo no Brasil. Para tanto apresentar-se-á uma análise detalhada do mercado varejista com destaque a análise da concorrência, tais como seu market share com destaque para o faturamento das 20 maiores redes supermercadista. (HILÁRIO, 2013)

3.1. Definição do varejo

O setor de varejo no Brasil tem apresentado profundas transformações nos últimos anos, tornando-se cada vez mais competitivo e moderno. Esse setor, que já conviveu com altas taxas de inflação, vem aumentando e articulando um novo leque de estratégias competitivas que não estão voltadas apenas para a redução de preços e custos, mas também para a satisfação do cliente. Parente (2000) definiu varejo como sendo todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

O varejo brasileiro vem buscando aumentar sua abrangência regional, ao disseminar lojas especializadas e aumentar a presença de grupos e cadeias em nível nacional. É também um setor que vem sofrendo mudanças estruturais importantes que conduzem a melhora nos relacionamentos em termos de cadeia de suprimentos, que passam a visar não apenas os preços e formas de pagamento como também um melhor gerenciamento dos fluxos de mercadorias. Isso ocorre através do uso crescente de novas tecnologias que economizam mão de obra e melhoram a qualificação dos empregados.

Além disto, as alterações no cenário brasileiro trouxeram um impacto positivo sobre o faturamento do comércio varejista. Essa evolução das atividades econômicas traz, contudo, uma maior necessidade, pelos varejistas, de compreensão das reais expectativas dos diferentes públicos consumidores.

A atividade supermercadista, uma das maiores do setor varejista brasileiro, representando mais de 20% do comércio em geral, continua em destaque. O segmento, que apresentou crescimento de 8,4% nas vendas reais no acumulado de 2012, reflete ainda o

aumento do poder de compra da população, decorrente do crescimento da massa salarial nos últimos anos. A atividade passa por uma boa fase, principalmente em relação às demais atividades econômicas, com bons índices de crescimento nas seções de alimentos.

O segmento conta com grandes redes altamente competitivas e pequenos supermercados, que possuem lojas menores e regionais, com maior conhecimento sobre a preferência e hábitos dos consumidores, o que garante um atendimento diferenciado.

Parente (2000), analisando a evolução das instituições varejistas, constatou que o seu comportamento adaptativo explica o desenvolvimento de muitos modelos de lojas, que respondem às necessidades do mercado. O autor observou também que existe um processo de seleção natural que determina a sobrevivência das diferentes empresas varejistas.

As grandes redes vêm investindo na diversificação dos formatos, criando bandeiras de lojas de vizinhança, para disputar com os supermercados menores nas grandes cidades. Algumas redes optam por modalidades de lojas mais simples voltadas para a população de baixa renda. (HILÁRIO, 2013)

3.2. Análise do mercado

O segmento de bens não duráveis no Brasil é ainda fragmentado, apesar do processo de consolidação liderada pelos médios e grandes varejistas do mercado. As 20 maiores redes e empresas do segmento supermercadista representam mais da metade do faturamento bruto das empresas do mercado, com grande concentração de lojas na mesma região. Entretanto, existe uma presença marcante de pequenos varejistas de alimentos e redes regionais, além da atuação de redes internacionais de varejo.

Nos últimos anos, a entrada de participantes externos e a adoção de conceitos mais modernos de operacionalidade têm impulsionado o setor na busca por maior eficiência e melhor posicionamento. Nesse contexto, todos os avanços experimentados, tais como a elevação dos níveis de renda e emprego da população, a inserção econômica de novos e potenciais consumidores, a expansão do crédito e a redução dos juros com o aumento das garantias, têm afetado o ambiente das empresas varejistas, expondo a necessidade de

adequações nos processos de gestão, entre outros, para o convívio em um novo padrão de competitividade. O varejo está se sofisticando e é crescente também o envolvimento do comércio, inclusive associações, com o financiamento ao consumidor.

O comércio varejista tem apresentado taxas consideráveis de crescimento desde 2004. O desempenho acompanha, de certa forma, a evolução da atividade, o crescimento econômico e a elevação do nível de emprego e renda da população, determinantes diretos do desenvolvimento das vendas no varejo. Entretanto, com as mudanças na configuração econômica, a partir de setembro de 2008, que afetaram todos os setores da economia em nível mundial, o varejo sofreu com a desaceleração no volume de vendas e nos níveis de faturamento, principalmente em segmentos sensíveis a crédito.

Com a retomada da atividade econômica brasileira, já no segundo trimestre de 2009, o setor varejista também conseguiu restabelecer seus indicadores, ainda que em ritmo inferior ao registrado ao longo de 2008. Contudo, os segmentos mais sensíveis a crédito se apresentam mais sensibilizados, com exceção das vendas da indústria automotiva, impulsionadas pela redução das alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) pelo governo federal.

Apesar da forte alteração no cenário econômico, o desempenho do setor varejista vem apresentado recuperação consistente. Associados à expansão do consumo doméstico, ocorre o movimento de desconcentração de renda promovido pelos programas sociais do governo federal nos últimos anos. Além disso, o nível crescente de confiança dos consumidores, atrelado à valorização do real em relação às principais moedas internacionais, que favorece as importações e barateia os bens estrangeiros, e à desoneração do IPI sobre automóveis e eletrodomésticos impulsionaram efetivamente as vendas do setor no período.

O segmento de supermercados, com grande representatividade no comércio varejista, tem sido influenciado pelo movimento de desconcentração de renda, além da recuperação da economia, que favorece diretamente o ramo de alimentos.

3.3. Análise da concorrência

No varejo de alimentos a concorrência é forte e composta, principalmente por grandes redes de supermercados como Carrefour, Wal Mart, entre outros.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), a disputa pela liderança do setor supermercadista é apertada. O faturamento das 20 maiores passou de R\$ 139,7 bilhões, em 2011, para 155,6 bilhões em 2012, apontando uma elevação de 11,3% no faturamento das 20 maiores redes supermercadista do Brasil. No fechamento de 2012 o GPA ganhou a liderança com um faturamento de R\$ 57,2 bilhões continuando na liderança desde 2010.

Atualmente o Grupo Pão de Açúcar ocupa o primeiro lugar no segmento varejista do Brasil, com market share de 41%, conforme gráfico abaixo.

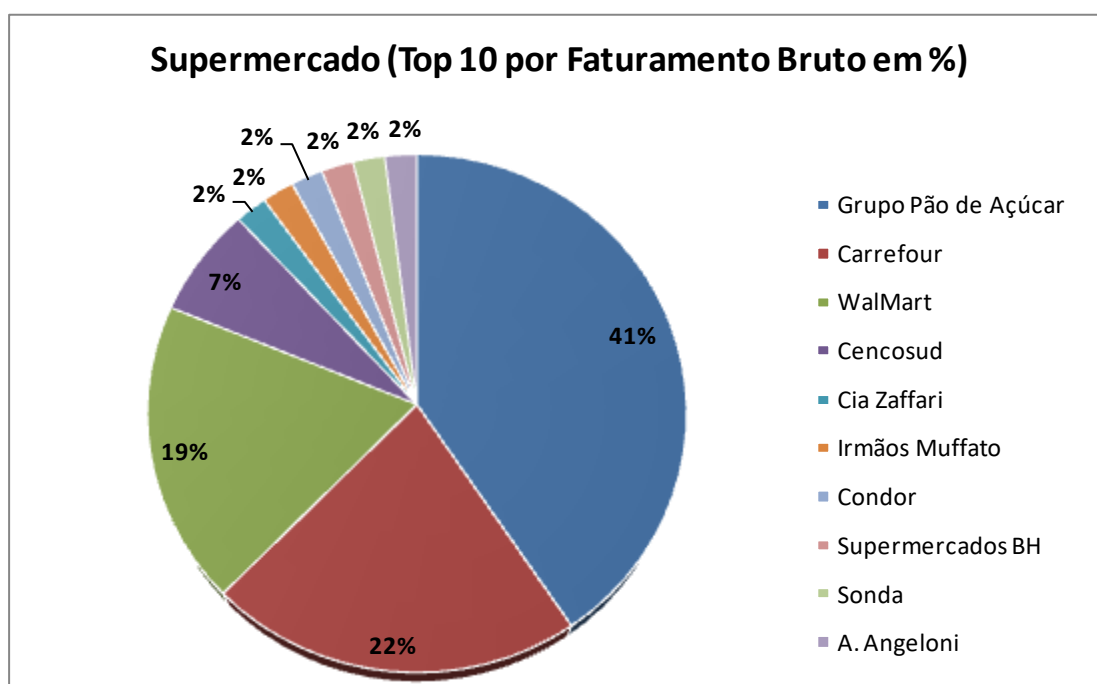


Figura 04 – Faturamento Bruto por Supermercados

Fonte: Revista SUPERHIPER, Abril 2013

Nos dias de hoje a competitividade entre as empresas é grande e para que ela se garanta no mercado é imprescindível que ela faça um bom uso do seu melhor e mais estratégico

recurso: seus colaboradores. São as pessoas que agregam valor à empresa, compartilhando seus conhecimentos e experiências. Assim, as empresas vem mobilizando esforços na direção da satisfação dos seus colaboradores buscando gerar comprometimento, expectativa e motivação, fatores estes que podem afetar os processos organizacionais, quando mensurados através de pesquisas de clima organizacionais ou de engajamento.

A área de gestão de gente do Grupo faz uso de alguns dados que servem para medir o grau de satisfação do empregado com a empresa. São indicadores que podem ser definidos como um valor, uma informação que explica uma relação entre variáveis de uma determinada realidade. Através desses indicadores a área realiza comparações (*benchmarking*) que auxiliam a fixar e alcançar os objetivos da empresa e entender as dinâmicas envolvidas na relação da empresa com os seus colaboradores e vice-versa, considerando os fatores de estrutura organizacional, cultura e clima organizacional. São eles: índices de absenteísmo, *turnover*, conflitos, Avaliação de Desempenho, entre outros.

A empresa sofre, todavia, um processo contínuo e dinâmico, para poder manter sua integridade e sobreviver devido à rotatividade de funcionários dentro de sua organização. Tal rotatividade ou *turnover* é bastante presente, sendo que 31% dos funcionários têm 01 ano ou menos.

O *turnover* total do ano de 2012 foi de 40,3%, sendo que a concentração da rotatividade encontra-se no nível operacional.

A elevação deste índice de *turnover* é causada por diversos fatores, dentre eles, um fator condicionante é a sobrecarga de trabalho como apontado por Tamayo; Lima; Silva (2004) é caracterizada como uma das quatro categorias que pode representar os determinantes estressores, sendo eles: exigências e expectativas do papel (sobrecarga, conflito); exigências do trabalho e características das tarefas (concentração, responsabilidade); fatores organizacionais (clima, liderança, sistema de comunicação); fatores extra-organizacionais (condições de deslocamento para o trabalho e etc.), e a expectativa do primeiro emprego do jovem que quer ingressar no mercado de trabalho.

Para entendermos melhor sobre motivos de rotatividade abordaremos a seguir os temas sobre cultura organizacional e engajamento.

4. Cultura Organizacional

Este capítulo refere-se à contextualização da Cultura Organizacional, valores organizacionais e o papel da liderança para o desenvolvimento organizacional.

4.1. Definição de Cultura

A discussão em torno da cultura organizacional seguiu uma base de conceitos emprestada da antropologia cultural, na qual encontramos diversas correntes que privilegiam diferentes aspectos dessa grande questão humana. Assim, os antropólogos referem-se à cultura como os costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Para alguns pesquisadores organizacionais, nas últimas décadas tem sido usada para referir-se ao clima e as práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou valores expostos e ao credo de uma organização.

Dentre os autores que se ocuparam com o debate sobre conceitos e possibilidades metodológicas da cultura nas organizações, Linda Smirchi (1983 apud FREITAS, 2007), trouxe uma contribuição efetiva na definição de objetos e métodos de pesquisa em função dos pressupostos que o pesquisador tem a respeito do que é o homem, o que é a cultura e o que é a organização. Com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, ou seja, considera a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

Entender a organização como cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação. Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterada sempre que for conveniente aos seus objetivos. (FREITAS, 2007)

Tendo em vista a complexidade sobre a definição de cultura, o conceito desenvolvido por Schein (1984) foi considerado um dos mais ricos. O autor se preocupa em ir além dos comportamentos observáveis, privilegia a aprendizagem do grupo e assume que cultura tem funções específicas. Para Schein (1984, p.3-4 apud FREITAS, 2007, p. 13), a cultura organizacional é:

“O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.”

E subjacente à definição de Schein que a cultura existe em três “níveis” de aprofundamento, desde o mais visível ao mais tácito e invisível. O primeiro nível são os símbolos fáceis de observar, o que se vê, se ouve. O segundo nível são os valores casados: quando se faz perguntas sobre o que é valorizado pela organização, há necessidade de encontrar pessoas que expliquem o porquê as coisas acontecem de determinada forma. O terceiro nível são as certezas tácitas compartilhadas: os fenômenos que não podem ser vistos e de maior impacto na cultura, com um grau considerável de inconsciência, que para sua compreensão há necessidade de pensar na organização num contexto histórico, nos seus valores, certezas dos seus fundadores e no que a tornou bem sucedida. As crenças e valores passam a ser compartilhados e são percebidos como corretos à medida que a organização continua obtendo sucesso (figura 05).

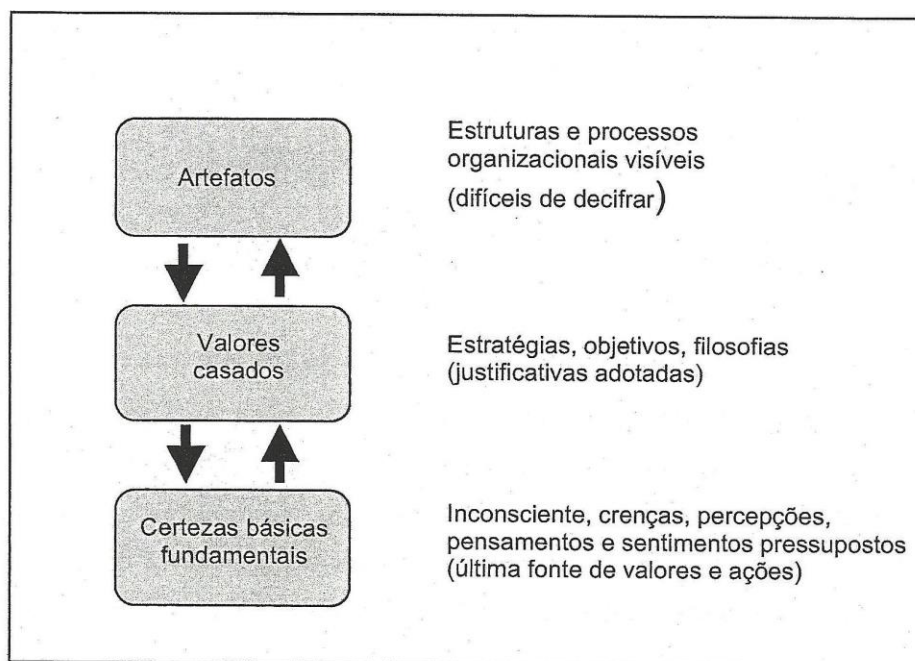


Figura 05: Níveis de cultura

Fonte: SCHEIN, 2007, p. 32

O desenvolvimento da cultura, para Schein (2007, p. 181), se dará por meio de diversos mecanismos que podem ser influenciados em diferentes graus:

1. Evolução geral por meio de uma adaptação ambiente.
2. Evolução específica dos subgrupos pela adaptação aos seus próprios ambientes.
3. Evolução guiada como resultado de um insight cultural por parte dos líderes.
4. Evolução guiada através da delegação de poderes a híbridos selecionados e vindos de subculturas que se adaptam às realidades atuais.
5. Mudança cultural planejada e gerenciada através da criação de sistemas paralelos de comitês de trabalho e de forças-tarefa voltadas para o projeto.
6. Destruição parcial ou total da cultura através de uma nova liderança que elimine os mensageiros da cultura antiga (reviravoltas, falências, etc.).

Para desenvolver e manter a cultura, a rede de crenças, normas e valores devem ser declarados e comunicados aos membros da organização de uma forma clara e perceptível (FLEURY, 2010), que são as formas culturais, ou seja, os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

Assim, entende-se a partir de Schein (2009), que a formação ou desenvolvimento da cultura organizacional se dará por meio da busca por padronização e integração destes elementos compartilhados. Compreender a efetividade deste mecanismo faz-se necessário, pois, estes elementos culturais determinarão o comprometimento e preparo dos seus membros para responder às estratégias e objetivos organizacionais. Daí se segue que qualquer grupo com filiação estável e histórico de aprendizagem compartilhada terá desenvolvido algum nível de cultura. Mas um grupo que tenha passado por um *turnover* considerável de membros e líderes, ou que não tenha histórico de eventos desafiadores, pode não ter quaisquer suposições compartilhadas. Nem todos os conjuntos de pessoas desenvolvem uma cultura, apenas quando houver histórico compartilhado suficiente de algum grau de formação cultural que tenha ocorrido.

Uma vez que um conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele determina grande parte do comportamento do grupo. E as regras e normas são ensinadas aos novatos, em um processo de socialização que é, *per se*, um reflexo da cultura.

4.2. Valores da organização

Segundo Hofstede (1991), valores são tendências gerais das preferências de certo estado de coisas para os outros (bem-mal, certo-errado, natural-artificial). Muitos valores permanecem inconscientes para quem os possui. Portanto, eles muitas vezes não podem ser discutidos, nem podem ser observados diretamente pelos outros. Os valores só podem ser inferidos a partir da maneira como as pessoas agem em diferentes circunstâncias. As culturas organizacionais se diferenciarão pelas práticas, aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho.

Para Tamayo (1996, p. 157), “Os valores, juntamente com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais, constituem os elementos de uma cultura de uma sociedade ou de uma empresa.” Estes elementos serão compartilhados por intermédio de diversos mecanismos e estabelecerão padrões para perceber, pensar e se comunicar.

Para Deal e Kennedy (1982 apud FREITAS, 2007, p. 18), os valores são vistos como o coração da cultura organizacional, esses valores definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem padrões que devem ser alcançados; eles podem ser explicitados de maneira simples e representam a filosofia da organização para atingir o sucesso. Valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia. Estes autores, descrevem ainda a influência dos valores no desenho formal da organização. Assim, os valores exercem importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar de uma companhia.

Segundo Lafaia (2009), a melhoria e desenvolvimento dos valores organizacionais acontecerão por meio da evolução de quatro estágios de modelo de gestão adotados de acordo com o comportamento do grupo: estágio de instintos naturais – grupos reativos; estágio dependente – dependência do líder; estágio independente – autodisciplina; e estágio interdependente – liderança é a essência das equipes. Portanto, para Lafaia (2009), para que ocorra a incorporação dos valores a organização deve evoluir de uma cultura dependente para interdependente, onde é natural ouvir a frase “aqui nós fazemos porque é o nosso valor” porque as pessoas são movidas pelos valores incorporados.

4.3. O papel da liderança no desenvolvimento da cultura organizacional

O papel da liderança pode ser exercido em qualquer situação em que haja ascendência sobre uma pessoa ou um grupo, pois, segundo Limongi-França e Arellano (2002), qualquer pessoa que exerce influência sobre outras, é potencialmente um líder, não importando em qual espaço social esta influência se manifeste. Aquele que quiser se manter líder deverá atender às expectativas e necessidades de seus liderados, por intermédio de sua ascendência, da aceitação do próprio grupo, por meio de estabelecimento de estratégias e definição de políticas para o alcance de objetivos específicos.

Segundo Schein (2009), é o líder quem inicia o processo de cultura, ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início das interações compartilhadas. Nessa perspectiva, a liderança é a fonte dos valores que levam um grupo a lidar interna e externamente com seus

problemas e a sua capacidade de influenciar será fundamental quando a cultura for questionada.

Na visão do autor, os fundadores e as lideranças fixam a cultura, por meio de mecanismos primários implantados e mecanismos de articulação secundária de reforço. Os primeiros são aqueles que os percebem e controlam, ou seja, a sua atitude diante de situações críticas e crises, alocação de recursos e recompensas, a forma de recrutar, selecionar, promover e demitir. Os segundos são as mensagens fixadas na organização seja por meio do design e estrutura organizacional; sistemas e procedimentos; ritos e rituais; design do espaço físico, das fachadas e dos edifícios; histórias sobre eventos e pessoas importantes e declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais. O ponto importante a entender é que as lideranças não têm escolha sobre se devem ou não comunicar, apenas sobre quanto administrar o que comunicam. Schein (2009).

Para Kouzes e Posner (2008) liderança tem a ver com comportamento e todos os líderes ao longo da história da humanidade apresentam comportamentos parecidos. Para os autores a liderança deve possuir valores e dar o exemplo pelas suas atitudes e trabalho; deve conhecer seus liderados e entender suas necessidades, só assim poderá engajá-los em um objetivo comum por meio de seu entusiasmo. Os líderes desafiam os processos, estão constantemente dispostos a mudar, a assumir riscos e aprender com seus erros. Estimulam sua equipe a agir e a aprender com seus erros para tornar-se cada vez mais humana e eficiente. Reconhecer as conquistas e a contribuição é também uma maneira de promover o engajamento.

Neste sentido, a liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem segui-los. A qualidade deste relacionamento é o que realmente importa para a qualidade do trabalho. As relações que tenham em sua base medo ou desconfiança, provavelmente não produzirão nada de duradouro, ao passo que o respeito mútuo e a confiança serão capazes de deixar um legado significativo.

Para Kouzes e Posner (2008, p. 13):

Um dos maiores desafios de um líder é transformar os valores declarados no ambiente corporativo em comportamento cultural que permeia a corporação. A promoção desse alinhamento entre um valor desejado e um valor incorporado é que faz a grande diferença na gestão e na liderança.

A liderança enquanto papel organizacional, para Lafraia (2009, p.112), tem a função de harmonizar os interesses e ideias dos grupos e é responsável pela manutenção ou mudança dos valores organizacionais, com base no seu gerenciamento e atitudes. “Quando se fala em mudanças de valores nas organizações, fala-se de mudanças de hábitos que devem se exemplificados pelos líderes.”

Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão e por meio desses mecanismos, segundo Fischer (2002), implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. A missão deste conceito é identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização.

5. Engajamento

Neste capítulo abordaremos a importância do clima organizacional nas organizações, a pesquisa de engajamento aplicada no GPA e seus resultados.

5.1. Clima organizacional dentro das organizações

As organizações enquanto sistemas abertos estão sujeitas e expostas ao impacto das mudanças do ambiente externo (KATZ & KAHN, 1985). Desta maneira, a sobrevivência de uma organização está sujeita à sua capacidade de promover ajustes constantes para adequação do seu clima organizacional, buscando otimizar os fatores internos que mobilizam à maior competitividade frente ao ambiente externo.

Magalhães (2004), afirma que a maioria dos estudiosos de clima organizacional considera que o clima influencia consistentemente o comportamento das pessoas nas organizações, e pode contribuir não só para as interações, mas também para os aspectos ligados à produtividade organizacional.

Fleury (2002) acrescenta que o clima organizacional é o conjunto dos desejos e descontentamentos dos indivíduos retratados em um determinado momento da organização que pode sofrer a influência de fatos internos ou externos sendo suscetível à mudança diante de qualquer situação, demonstrando a sua inconstância.

Para Campbell *et al. apud* Bergamini (1988), clima organizacional é visto como um conjunto de atributos específicos de uma organização em particular, que pode ser influenciado pela forma como ela lida com seus membros e seu ambiente. Para cada indivíduo dentro da organização, o clima assume a forma de um conjunto de atitudes e expectativas que a descrevem em termos tanto de características estatísticas (tal como o grau de autonomia) como de variáveis comportamentais de resultado ou evento de saída.

O conhecimento do clima organizacional é um importante indicador para a proposição e condução de quebra de paradigmas, permitindo às organizações reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas de seus colaboradores na busca dos objetivos organizacionais, segundo Taniguchi (2009).

O desafio das organizações é investir em um clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. O clima deve ser visto como um diferencial competitivo e uma estratégia para o bom andamento e sucesso do negócio.

Observamos que a empresa estudada, preocupa-se com o clima organizacional, pois o ano de 2012 foi o segundo ano consecutivo que aplicou um estudo para aferir e endereçar o nível de engajamento de seus colaboradores, e identificar os principais fatores que influenciam e levam as pessoas a Falar, Permanecer e Empenhar-se no trabalho, contribuindo significativamente para os resultados do negócio.

5.2. Pesquisa de Engajamento

Os estudos de satisfação (também conhecidos como Pesquisas de Clima) têm sido utilizados para entender as opiniões dos colaboradores sobre o que está funcionando, ou não, dentro da empresa, e para obter idéias sobre possíveis mudanças nos programas e práticas. O pressuposto é que quanto maior a satisfação dos colaboradores, maior será a produtividade da empresa.

O engajamento é observado através de comportamentos como: **Falar** (colaboradores falam positivamente sobre a empresa para os colegas de trabalho, potenciais colaboradores e clientes.); **Permanecer** (Têm um intenso desejo de fazer parte como membro da organização.); **Empenhar** (Mostram esforço extra e engajamento nas atitudes, contribuindo para o sucesso do negócio.), no trabalho, contribuindo significativamente para os resultados do negócio. (HEWITT, 2002)

O Grupo Pão de Açúcar aplicou uma pesquisa de clima organizacional com o objetivo de aferir o nível de engajamento de seus colaboradores, verificando através de análises

estatísticas quais são os fatores que mais influenciam o dia a dia dos desses. Além disso, a pesquisa visava entender o panorama de engajamento do Varejo através de diferentes perspectivas e estudos demográficos (idade, sexo, área, tempo de empresa, etc.).

A evolução dessa pesquisa esta no engajamento de cada colaborador, ou seja, o quanto cada colaborador quer e efetivamente faz para melhorar os resultados do negócio e não só na satisfação, ou seja, o quanto eu gosto da empresa.

Por décadas, os estudos de satisfação (também conhecidos como Pesquisa de Clima), tem sido utilizados para entender as opiniões dos colaboradores sobre o que esta funcionando, ou não, dentro da empresa, e para obter ideias sobre possíveis mudanças de programas e práticas. O pressuposto era que quanto maior a satisfação dos colaboradores, maior seria a produtividade da empresa.

No entanto, foi encontrada uma relação inconsistente entre o nível de satisfação dos colaboradores e o desempenho dos negócios. De nada vale para uma empresa ter muitos colaboradores satisfeitos, se as ações desses funcionários não acrescentam valor para a obtenção de resultados.

Em 1994, a Hewitt foi a primeira empresa a medir satisfação e a medir comprometimento ou engajamento, o qual consistentemente tem demonstrado ter uma relação direta com os resultados do negocio.

Assim, a pesquisa mediu a satisfação através da percepção dos colaboradores nos seguintes itens: pessoas, políticas e praticas da empresa, qualidade de vida, trabalho, remuneração total e oportunidades e com isto mantê-los engajados através do comportamento de falar (falam positivamente sobre a empresa), permanecer (intenso desejo de fazer parte como membro da organização e empenhar-se (mostrar esforço extra e engajamento nas atitudes contribuindo para o sucesso do negócio).

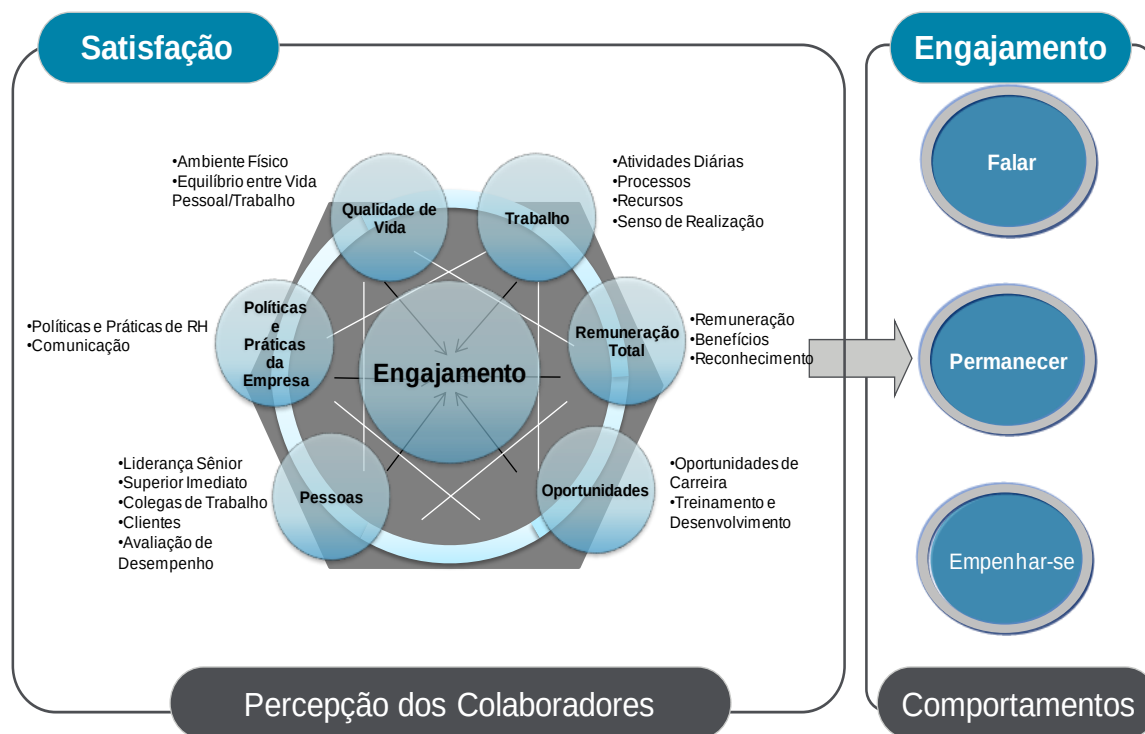


Figura 06: Medindo Satisfação e Engajamento

Fonte: Hewitt, 2012

5.3. Resultados

5.3.1. Índice de Engajamento

Estudos da Hewitt mostram que as organizações com índices de Engajamento acima de 65% possuem resultados de negócios melhores. Índices de Engajamento menores que 40% tendem a diminuir a capacidade da organização de alcançar seus objetivos.

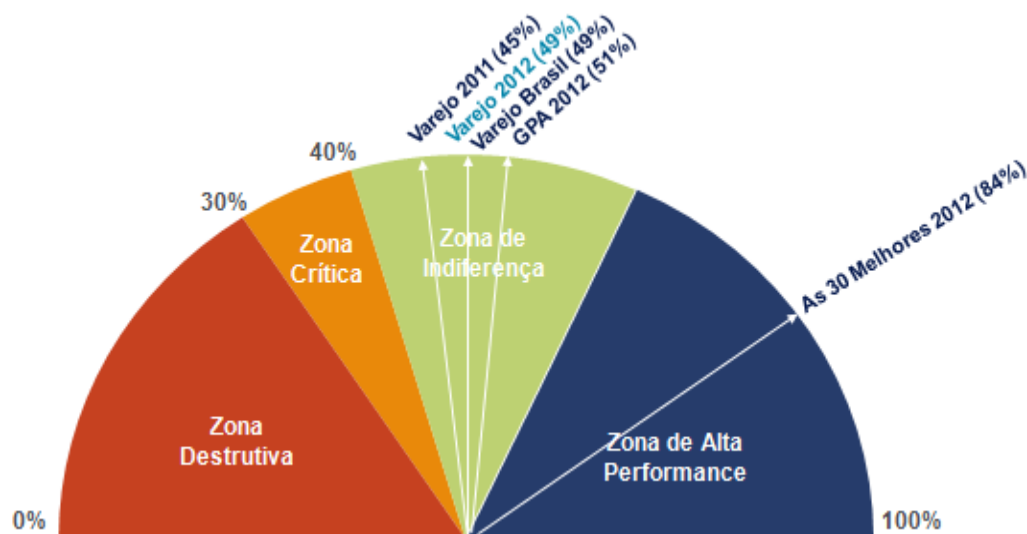


Figura 07 – Mapa de Engajamento

Fonte: Hewitt, 2012

Quando comparamos o índice de Engajamento do Varejo, no ano de 2011 ele situa-se na faixa de 45% e no ano de 2012 o valor final foi de 49%. O benchmark do Varejo foi composto pelas empresas, Carrefour, Atacadão e Censoud. O índice de engajamento do GPA Varejo foi de 51% no ano de 2012. Este foi um bom índice de crescimento de um ano para o outro, acompanhando a tendência de mercado que é de 3 a 5 pontos percentuais.

A partir de agora far-se-á uma análise sobre o índice de engajamento obtido na pesquisa do ano de 2012.

5.3.2. População Pesquisada

Em 2011 o número de convidados do Varejo para responder a pesquisa foi de 60.570 e o número de respondentes foi de 32.107 tendo um índice de engajamento de 44%. Em 2012 o número de convidados foi de 65.859 com 53.306 respondentes e um índice de engajamento de 49%.

Os cargos pesquisados foram diretores, gerentes, liderança e demais funções (analistas, assistentes, técnicos, operadores de super (caixa, repositor), sendo esta a população predominante do Varejo com 39.832, (77,6% da população pesquisada).

A faixa etária dos respondentes estava distribuída da seguinte forma: menos de 20 anos (4.430), de 20 a 29 anos (24.134), de 30 a 39 anos (15.546), de 40 a 49 anos (6.132), de 50 a 59 anos (1.967), acima de 60 anos (391).

Observamos um grande parcela na faixa etária de 20 a 29 anos, tendo reflexos diretos nos fatores de Agir, como oportunidade de carreira e remuneração, pois é uma geração que necessita de retorno imediato (geração Y). Por outro lado, temos também um numero significativo na faixa etária de 30 a 49 anos (geração X e alguns tradicionalistas), onde o reconhecimento, como deixar legado e fazer a diferença, bem como equilíbrio de vida e trabalho, são fatores relevantes para mantê-los produtivos e engajados.

Devido ao alto volume, o tempo de empresa é bem distribuído. De 0 a 3 meses (4.456), de 3 a 6 meses (4.580), de 6 meses a 1 ano (8.204), de 2 a 5 anos (11.127), de 5 a 10 anos (8.143), mais de 10 anos (6.823).

Na análise de maior volume temos o tempo de empresa de 2 a 5 anos como predominante, representando 21,3% da amostra.

Com relação a gênero, temos 22.916 do sexo masculino (43,4%) e 29.832 (56,6%) do sexo feminino, sendo o publico feminino predominante no varejo.

5.3.3. Índice de Engajamento

Em todos os comportamentos do Engajamento (Falar, Permanecer e Empenhar), houve um aumento quando comparado a 2011. Os funcionários falam bem da empresa e gostam do seu trabalho, pois só sairiam por algo muito melhor (71%). Por outro lado estão dispostos a ouvir o que o mercado (33%) e não estão empenhados em realizar um “algo mais” ou não estão motivados para ir além (42%).

O Índice de Engajamento do Varejo, como um todo, teve um aumento de 4 pontos percentuais (44% em 2011 para 48% em 2012), o que é considerado extremamente importante para o negocio Varejo.

Observa-se que o índice de engajamento cai por tempo de empresa e no ano de 2012 foi melhor que o ano de 2011. Este índice teve melhoras por ações que a empresa realizou como entrega de cesta básica, cartão mamãe (direito a colaboradora com filho de 6 meses a 4

anos e 11 meses receber um vale compras de R\$ 100,00), extensão do auxílio maternidade (6 meses).

Ainda, vale investigar se o recrutamento e seleção esta sendo assertivo quanto ao perfil do público que esta sendo contratado, mas também se as mensagens no momento do recrutamento estão sendo aderentes com o que ocorre na pratica.

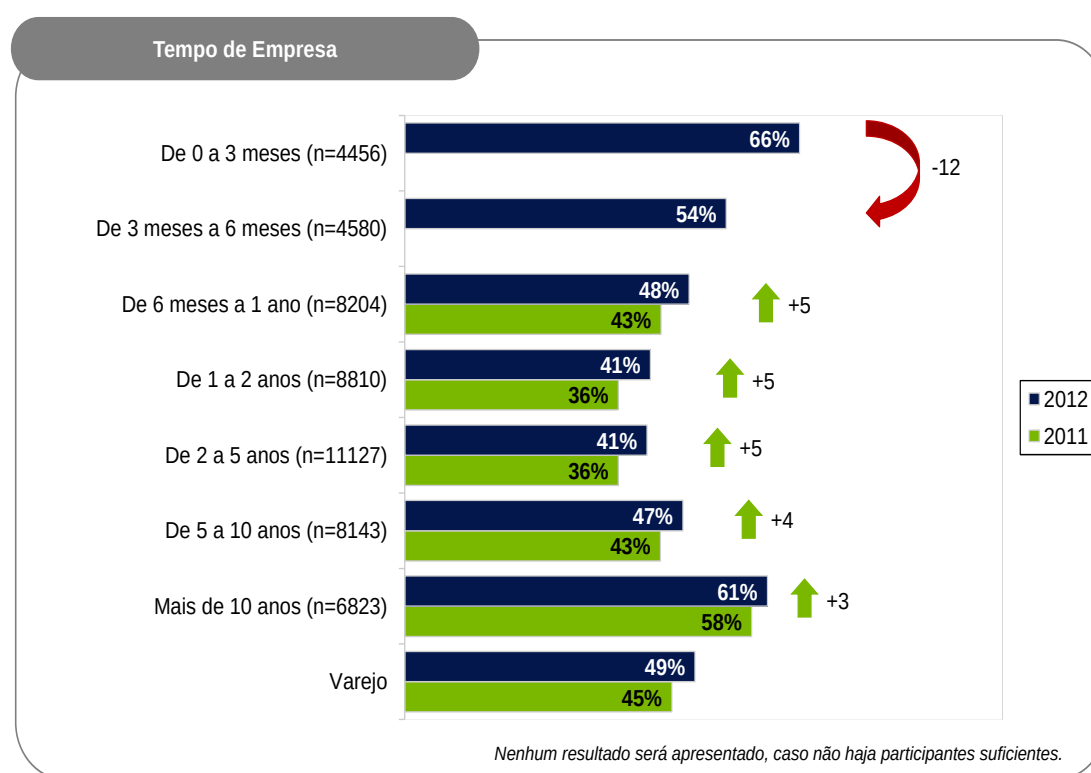


Figura 08 : Tempo de Empresa

Fonte: Hewitt, 2012

5.3.4. Índice de Satisfação

Todos os fatores de satisfação apresentaram crescimento quando comparado com 2011. Os 04 primeiros fatores de menor índice, são os mesmos que do ano de 2011 (Recursos, Remuneração, Reconhecimento e Processos). Vale ressaltar que um dos fatores de maior crescimento - Equilíbrio de Vida Pessoal/ Trabalho ainda está entre os fatores de agir para 2012 (e ele também estava em 2011), mas o crescimento aponta um resultado das ações realizadas. Para Benefícios, identificamos que algumas mudanças na política que foram realizadas em 2011, estão sendo refletidas na percepção atual.

Em aspectos negativos temos questões relacionadas ao Engajamento no comportamento “Empenhar-se” e baixa satisfação em questões voltadas a Remuneração, Reconhecimento e Processos.

Ponto de destaque é quando vemos a questão de Colegas de Trabalho com baixo índice de satisfação. Observamos que isto não está relacionado à falta de coleguismo e sim ao fator recursos e processos. A baixa pontuação nestes dois fatores, faz com que a realização das atividades diárias seja menos produtiva do que esperado, resultando em atrasos e possíveis retrabalhos, inviabilizando a possibilidade de ofertar ajuda ao colega.

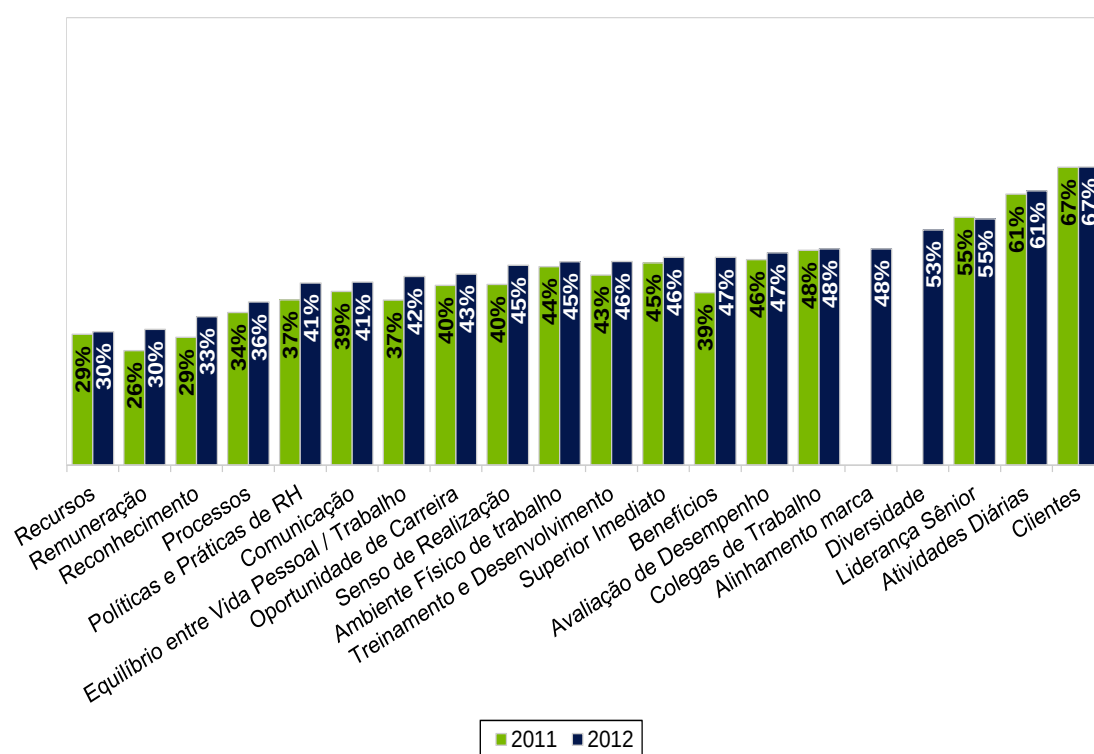


Gráfico 01: Gráfico Índice de satisfação

Fonte: Hewitt, 2012

5.3.5. Análise de impacto do engajamento

A Pesquisa de Engajamento identifica e prioriza os fatores que impactam o Engajamento.

Observamos através do Gráfico 01 – Índice de Satisfação, que os fatores que têm os maiores potenciais de aumentar o Engajamento (Oportunidades → Fatores Agir), ou seja, os fatores que estão agindo negativamente a experiência do colaborador, são: Remuneração,

Oportunidade de Carreira, Reconhecimento e Equilíbrio Vida/Trabalho. E aqueles que devem ser monitorados e mantidos para minimizar potenciais quedas no Engajamento (Ameaças → Fatores Manter), ou seja, os fatores que estão impactando positivamente a experiência dos colaboradores são: Atividades Diárias, Clientes, Liderança Sênior, Senso de Realização.

Verificamos que os mesmos fatores que estão agindo negativamente na experiência do colaborador em 2012 são os mesmos que identificados no ano de 2011. Assim é necessário que a empresa aja nestes fatores para aumentar seu engajamento e a retenção de seus colaboradores.

No Varejo, devido aos turnos aplicados pelo segmento, é esperado a necessidade de constante trabalho no tema “Equilíbrio entre vida e Trabalho”. Com relação ao tema remuneração existe um forte questionamento quanto o equilíbrio aplicado aos cargos de loja, que estão diretamente ligados com os clientes e impactam no resultado do negócio, isto reflete na percepção do colaborador quanto ao esforço individual em seu dia a dia no trabalho versus o reconhecimento tangível aplicado pela empresa. É preciso investigar, o tema remuneração através de pesquisas salariais e estudos de cargos e salários e alinhar e padronizar a comunicação.

Com relação ao tema Oportunidade de Carreira é preciso que ocorra uma rotina na divulgação e esclarecimento das políticas e práticas de recursos humanos. O reforço da política, o estímulo a discussão e esclarecimentos aumentará o senso de justiça e visão de negócio.

Reconhecimento no geral apresentou crescimento quando comparado com 2011, (29% em 2011 e 33% em 2012). É importante ressaltar que a conexão com o Superior Imediato nestas ações de reconhecimento, buscando conversas genuínas e transparentes quanto aos resultados esperados e atingidos, esclarecerá as ações efetuadas, aumentará o senso comum de justiça e, conseqüentemente, refletirá positivamente no engajamento.

Como vimos até agora o índice de engajamento no varejo GPA cresceu de 2011 para 2012. Nos itens a seguir veremos como o processo de recrutamento e seleção no GPA contribui para aumentar o índice de engajamento.

6. Processo Seletivo e Rotatividade

Este capítulo tem como objetivo descrever o processo seletivo no GPA dos níveis operacionais.

6.1. Seleção

Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p 171), “o processo de seleção é uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados”. Limongi-França e Arellano (apud Fleury 2002, p.66) dizem que “seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Já Lacombe e Heilborn (2003, p.251) definem que “seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. Para Limongi-França e Arellano (apud Fleury 2002) recrutamento e seleção é uma ferramenta importante e integrada na estratégia de negócio da empresa. Quando a empresa precisa passar por mudanças e renovação, necessitará de um perfil de profissional. Quando a empresa for conservadora, o perfil do profissional necessário será outro.

6.1.1. Processo Seletivo

O Grupo Pao de Açúcar tem um grupo de profissionais focado para o processo seletivo dos cargos operacionais para as lojas. Estes profissionais são psicólogos, que ficam alocados em uma Célula de Seleção, a qual é responsável por cuidar de um grupo de lojas que ficam próximas umas as outras em uma mesma região, cidade ou estado.

A seleção dos candidatos para as lojas é realizada através de um perfil definido entre Recursos Humanos – Atratividade e Seleção e a área de operações. Vale ressaltar que o perfil para os cargos nas lojas é o primeiro emprego e com idade acima de 18 anos.

No momento em que a vaga é aberta a área de atratividade e seleção inicia o recrutamento que pode ser externo ou interno. Para este público, a empresa opta pelo recrutamento externo, que é a busca de profissionais através de banco de currículos, sites de emprego, órgãos governamentais, indicações, etc.. Estes são convocados, por localidade que residem X região da loja com necessidade de mão de obra.

O método utilizado no processo seletivo é aplicação de teste de conhecimentos gerais, dinâmica de grupo e entrevista coletiva, que tem como objetivo conhecer as habilidades dos candidatos. Conforme Gil (2007, p.101), “A entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher.”

O processo seletivo é realizado em grupo com no máximo 25 candidatos. As perguntas da entrevista coletiva são estruturadas e voltadas para conhecer as competências e agilidade de aprendizagem de cada candidatos. Após o processo seletivo cada candidato é avaliado levando em consideração o posicionamento de cada unidade de negócio (bandeira Extra e Pão de Açúcar) e o perfil alinhado para os negócios. No final do processo seletivo o candidato estando de acordo com o perfil, é encaminhado para a loja destino.

Adotar um procedimento de seleção eficaz é um método eficiente para identificar funcionários que possuem os traços e comportamentos necessários para terem êxito em seu trabalho e, conseqüentemente, serem menos prováveis a deixar o emprego.

A área de Atratividade e Seleção, pensando garantir a padronização do processo seletivo e o perfil dos candidatos encaminhados, desenvolveu um treinamento para dar suporte às lojas (RH Loja e gestores) para que esses possam conduzir a entrevista de seleção com perguntas objetivas e específicas e ter subsídios para a tomada de decisão na escolha do candidato.

No próximo item falaremos sobre rotatividade e suas causas.

6.2. Rotatividade

De acordo com Robbins (2005) é comum a entrada e saída de pessoal da organização de forma voluntária ou involuntária. Os índices de rotatividade podem resultar em aumentos de custos para recrutamento, seleção e treinamento. Além disso, pode ocasionar uma ruptura na eficiência da organização.

Chiavenato (2009) ressalta que a rotatividade pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com objetivo de ampliar as admissões e, conseqüentemente os resultados, ou o contrário, diminuindo o fluxo de entrada e menores resultados. No entanto,

deve-se atentar para que a rotatividade não perca o controle no sentido de grande parte dos colaboradores solicitarem o desligamento.

O autor aponta que além da perda financeira e custos altos, há o desperdício e perdas pessoais envolvidas. E isso ocorre muitas vezes por consequência da imprevisibilidade do comportamento humano. No entanto, avalia que a rotatividade, em geral, é combatida pelas organizações atuando somente baseado em seus efeitos e não sobre as causas, isto é, substituem o quadro de funcionários que se desligaram, mantendo o *status quo*, para o simples preenchimento da vaga.

As organizações que assumem um caráter estratégico realizam um planejamento para o presente e o futuro voltado para longo prazo referente ao destino da organização, bem como das pessoas e dos colaboradores.

No entanto, Viera e Anusz (2008) confirmam a ideia de que a rotatividade pode comprometer a produção no trabalho e queda do nível de desempenho. Acreditam no efeito negativo da alta rotatividade, visto que a empresa perde as habilidades de determinado profissional dentro da função da empresa e assim o serviço passa a ser entregue de outra forma ao cliente, o que pode gerar a insatisfação dos clientes externos.

Os autores ressaltam ainda que o prejuízo decorrente do *turnover* refere-se também ao relacionamento interpessoal visto que quando ocorre a saída de colaboradores que apresentam liderança na comunicação, podem ocorrer efeitos nocivos sobre a coesão e a integração do grupo o que pode incitar o *turnover* adicional.

6.2.1 Causas da Rotatividade

Tratando-se de rotatividade de pessoal, não a classificamos como uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.

Como exemplos para o fenômeno externo, podemos citar a oferta e procura de recursos humanos no mercado, a atual situação econômica, oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc.

Entre os internos que podem ocorrer na organização, citamos: a política salarial e de benefícios, o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, a qualidade do relacionamento humano dentro da organização, condições físicas de trabalho, a cultura organizacional, a política de recrutamento, programas de treinamento, política disciplinar, critérios de avaliação do desempenho e o grau de flexibilidade das políticas da organização.

E as informações desses fenômenos internos e externos são obtidas através das entrevistas de desligamento, que constitui um dos meios principais de controlar e medir os resultados da política de RH desenvolvida pela organização e é o principal meio de identificar as causas da rotatividade de pessoal.

O ideal é aplicar a entrevista de desligamento a todos os demissionários, ou seja, tanto os que estão deixando a empresa por vontade própria como por motivos próprios à organização.

A entrevista de desligamento deve conter informações sobre os seguintes aspectos: motivo do desligamento, grau de satisfação do colaborador com relação à empresa, cargo, gestor direto, horário de trabalho, condições físicas do trabalho, benefícios concedidos, salário e oportunidade de crescimento.

Esses aspectos são reunidos em geral em um formulário que registra as informações e respostas. A opinião do empregado reflete sua percepção da situação e permite identificar não somente os problemas existentes, mas também as possíveis dissonâncias.

Depois de colhidas, as informações permitem uma análise situacional da organização e de seu ambiente e, conseqüentemente uma avaliação dos efeitos da política de RH desenvolvida pela empresa, assim como o impacto do clima organizacional nos colaboradores.

Esse estudo será realizado no capítulo 8, no qual analisaremos as causas da rotatividade na empresa estudada, através das entrevistas de desligamento realizadas nos colaboradores.

7. Geração Y

Tendo em vista que grande parte dos funcionários do GPA é da Geração Y, vamos conhecer esta geração, suas características e o que atrai e retém este jovem na busca de um trabalho.

7.1. Geração Y

De acordo com Gibson (2006) não existe uma abordagem motivacional única que funcione para todos, haja vista as diferenças existentes entre os indivíduos em satisfazer suas necessidades e recompensas desejadas, bem como a visão de justiça das atitudes do gestor em relação a eles e ao ambiente de trabalho. Segundo o autor, para que haja uma melhor análise dos gestores em relação a implantação de sistemas motivacionais, faz-se necessário a compreensão e conhecimento das diferenças entre as gerações.

Os jovens da geração Y se desenvolveram com base em recompensas e elogios externos. Foram impulsionados mais pela motivação externa do que pela interna. O ambiente de trabalho é influenciado por isso. Os jovens Y buscam gratificação instantânea, não querem saber de investimentos de longo prazo no que se refere a trabalho. Eles precisam de constante aprovação e recompensa para se sentirem motivados a produzir (por exemplo, bônus, elogios, reconhecimento, aumento de salário, benefícios extras). Os funcionários motivados por fatores externos geralmente sentem que tem pouco controle em relação ao que acontece com eles e com o mundo a sua volta, e se sentem incapazes de mudar as coisas. Isso gera um grande problema no ambiente profissional porquê um individuo motivado por fatores externos, quando não recebe recompensa constante, se sente inseguro e frustrado, o que diminui sua produtividade.

Por outro lado, quando temos motivação interna, fazemos as coisas porque sentimos entusiasmo e nos sentimos preenchidos pelo trabalho em si. A realização vem do orgulho interno e da vontade de vencer. A capacidade da Geração Y de ser motivada por fatores internos foi afetada pelo movimento de autoinflação, ou seja, esses jovens cresceram ouvindo

elogios em casa, na escola e em sua comunidade, sendo que o foco era recompensas e vitórias, geralmente sem merecimentos, no lugar de crítica construtiva e do aprendizado. Consequentemente, a motivação interna com base em uma necessidade/desejo de melhorar não se desenvolve.

Desse modo, o que verificamos é uma geração com grande necessidade de motivação disfarçada de uma falsa sensação de motivação interna. (LIPKIN E PERRYMORE, 2010).

Apesar dessa geração buscar a própria independência, é comum esperarem e acreditar em que os pais, líderes e veteranos, têm a obrigação de criar condições ideais para alcançar a realização profissional. Diante dessas informações, é comum a ocorrência do aumento da rotatividade no emprego e dificuldade dos jovens na integração da missão e valores corporativos, o que gera consequências na produtividade e nos resultados organizacionais.

7.2. Entendendo a Geração Y

Geração Y, também conhecida como geração Millennials, Geração da Internet e NetGeneration, ou também, Nativos Digitais.

Embora haja pouco consenso em relação ao nome da geração nascida entre o ano de 1980 e o ano 2000, essa geração (com cerca de 74 milhões de pessoas) está mais próxima da geração de *Boomers* (nascida no Pós-guerra, com 78 milhões de pessoas) e é muito maior do que a Geração X (com aproximadamente 50 milhões de pessoas). A Geração Y invadiu o mercado criado pelos Veteranos e *Boomers*, e está exigindo mudanças na cultura empresarial. Só seu tamanho já faz a diferença.

Essa geração é multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa. Também representa um desafio para o mercado global, assim como para seus supervisores e gerentes, que geralmente têm a idade de seus pais superprotetores. A maioria do *Boomers* e das pessoas da Geração X, incomodou os pais, com sua rebeldia e gosto musical. A Geração Y está fazendo o mesmo no mundo profissional: se rebelando contra a meia-calça, as

joias, pastas e reuniões presenciais, defendendo o *piercing*, as bolsas a tiracolo e as mensagens de texto.

A Geração Y foi criada com uma dose saudável de autoestima e dentro da mentalidade “você pode ser o que quiser”. Seus pais da Geração *Boomers* ou Geração X, se rebelaram contra os modelos de educação mais tradicionais de seus avós (por exemplo, as crianças são vistas mas não necessariamente ouvidas, devem mostrar respeito em relação a qualquer figura de autoridade e tem de se esforçar bastante para receber reconhecimento e recompensa). Como consequência dessa revolta, os pais exigiram mudanças no sistema educacional, fazendo as escolas adotarem um modelo que enfatizasse a autoestima e o sistema de recompensas, independentemente do merecimento.

Os pais da Geração Y procuraram se concentrar em desenvolver um bom relacionamento com seus filhos, dando-lhes apoio, força e proteção incondicional, além de proporcionar os meios para que eles crescessem e se expressassem livremente. Essa revolta parental, junto com as mudanças culturais dos últimos 20 anos (mudanças acadêmicas, sociais, políticas, ambientais, globais, tecnológicas), produziu grandes mudanças na criação da Geração Y e em seu subsequente comportamento profissional.

Devido a sua criação e a cultura do período de sua formação, essa geração tem uma ética e postura profissional totalmente diferente, assim como um conjunto de valores e comportamentos que abalam as estruturas existentes (falam ao celular ou mandam mensagens de texto durante o expediente; gostam de ter horário flexível; querem ocupar cargos de liderança logo no primeiro ano de empresa; falam com superiores da mesma forma que falam com amigos.). As frustrações de gerenciamento das gerações anteriores são evidentes porque elas davam um duro danado para serem promovidas. Tinham de sacrificar o tempo com a família, realizar tarefas braçais para agradar seus supervisores e trabalhar longas horas para ganhar algum respeito. As frustrações da Geração Y também são evidentes porque as pessoas dessa geração querem viver a vida agora, não quando se aposentarem. A Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida. Nisso que reside o contraste de valores que esta fazendo o mundo corporativo balançar hoje em dia. (LIPKIN E PERRYMORE, 2010)

7.3. Características da Geração Y

Segundo Lipkin e Perrymore (2010) a Geração Y é uma geração com grande potencial e muitas qualidades a oferecer ao ambiente de trabalho.

As pessoas da Geração Y foram criadas com uma grande base de autoestima. A elas era dito que podiam ser e fazer o que quisessem, o que por sua vez, gerou uma população consciente de seus pontos fortes. Os jovens da Geração Y sabem o que querem (coisas grandes) e quando (agora), mas raramente possuem um plano prático e realista para o presente. Seus grandes planos e expectativas, sem o conhecimento ou experiência que os respaldem, são consequência direta de um movimento geracional de incentivo a autoestima, entretanto as mensagens do tipo “você pode ser o que quiser” e “você é um vencedor” foram transmitidas sem os benefícios da experiência de vida e uma base de vitórias, humildade e capacidade de aprender com os erros realmente conquistados.

Por conta disso, várias consequências significativas decorrentes do exagero da autoestima estão impactando o mercado de trabalho atual e frustrando gerentes do mundo inteiro. Outro ponto a considerar nesta geração é que com o desenvolvimento desmedido da autoestima, gerou o movimento de autoinflação que é a consequência direta do movimento bem intencionado da autoestima, onde os pais elogiam os filhos mesmo no desempenho insuficiente. O resultado disso é uma geração que não pode errar. A experiência de vida de aprender com os erros, assumir responsabilidade pelo desempenho e desenvolver habilidades essenciais para enfrentar desafios foi excluída desse movimento de autoinflação.

Os jovens Y buscam gratificação instantânea, não querem saber de investimentos de longo prazo no que se refere ao trabalho. Eles são impulsionados pela motivação externa, buscam recompensas tangíveis, querem elogios e esperam feedbacks imediatos.

Nesta geração estamos testemunhando um declínio da linguagem escrita formal à medida que a linguagem eletrônica ganha força. A Geração Y é a geração da comunicação veloz e de retorno imediato. A linguagem escrita formal vem em um lento declínio à medida que a linguagem eletrônica ganha força.

7.4. Como atrair a Geração Y

Esta geração cada vez mais ganha importância e espaço no mercado de trabalho. Para que as empresas atraíam estes jovens eles devem se identificar com os objetivos da empresa, de maneira que possam sentir-se realizados na atividade e não apenas tenham salário como recompensa.

Esta geração está obrigando as organizações a levar a sério suas necessidades e inventar formas criativas de recrutamento, retenção e motivação dos funcionários. Os jovens da Geração Y exigem a dissolução das antigas normas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho. Os jovens Y querem ser reconhecidos pelo que tem a oferecer e ao mesmo tempo, ser respeitado por sua plenitude e filosofia de que o trabalho faz parte da vida, mas não é a vida.

Outro ponto é trabalhar o comportamento organizacional, para garantir que haja práticas de gestão e atitudes coerentes com os valores estabelecidos pela empresa. Saber com quem trabalham, o que fazem e o impacto deste trabalho na sociedade são fatores que pesam para estes jovens na escolha da empresa. (LIPKIN E PERRYMORE, 2010)

7.5. Como Reter a Geração Y

Descobrir o que motiva as pessoas da Geração Y é indispensável para inspirar as ações de retenção de talentos nas empresas. Os estudiosos das características das gerações X e Y apontam como especialmente relevantes: o desejo de trabalhar de modo mais independente, flexível e criativo; saber claramente porque estão fazendo o que estão fazendo (foco na missão da empresa, etapas do trabalho bem delineadas); sentir que fazem a diferença para a empresa e para a sociedade; ter acesso direto às lideranças; ter responsabilidades e oportunidades de aprendizagem contínua; contar com um ambiente de trabalho descontraído, agradável e divertido.

Assim, esta geração espera que seus gestores trate-os como colegas, e não como subordinadas, subalternas ou adolescentes; façam reconhecimento explícito por suas competências e quando realizam bons trabalhos; aprendem com os mentores, mas também contribuem com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de cordialidade e colaboração. As pessoas da Geração Y gostam de aprender e também de ensinar.

As ações de aproximação entre os níveis hierárquicos, tais como café da manhã com a diretoria, comunicação via e-mail, disposição de escuta atenta de opiniões e ideias, oferecer diferentes possibilidades de colaboração e incentivo para ideias inovadoras que tragam bons resultados são úteis para a retenção de talentos. Os superiores que atuam mais como “coaches” do que como chefes são mais respeitados e admirados pelas pessoas das Gerações Y. A estratégia de fracionar metas com prazos curtos, estimulando alta atividade e alta aprendizagem é muito eficaz, bem como oferecer maior responsabilidade como recompensa pelo bom desempenho. Em função das características de independência na busca de informações, os gestores tendem a encontrar menor resistência quando dizem “o que” querem que seja feito, mas não “como”. A necessidade de novidades constantes é preenchida quando esses funcionários são mantidos ocupados com tarefas que têm ligação perceptível com o todo maior. Portanto, a comunicação clara sobre a visão e a missão da empresa para alinhar o trabalho de cada um no conjunto tende a aumentar a motivação para o trabalho.

Com o alto investimento envolvido em recrutamento e treinamento de funcionários, as ações de retenção de talentos são estratégicas: os funcionários são os clientes internos das empresas, que precisam ser “encantados” para que se tornem “encantadores” com os clientes externos.

E importante ter atenção ao ambiente proporcionado aos jovens da geração Y. O “apetite” pelo conhecimento, o interesse pelo aprendizado e o gosto pela interação social são importantes e fundamentais para esta geração. Desta forma seu ambiente de trabalho precisa ter estes “temperos” para reter esta geração, se não eles se vão da mesma forma que entraram. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

8. Metodologia

Para responder ao problema de pesquisa estabelecida neste trabalho, utilizou-se o método qualitativo e quantitativo de coleta e análise de dados. O estudo foi descritivo e explicativo através de levantamento de dados, que de acordo com Marcone e Lakatos (2010), tem o objetivo de conhecer e descrever sobre o tema para propor melhorias por meio dos resultados obtidos.

A técnica de investigação foi aplicação de um questionário fechado. O questionário foi elaborado pela área de Atendimento do GPA e adaptado pela autora. A amostra foi composta pelos colaboradores que pediram desligamento e/ou foram desligados, sendo este o objetivo do referido trabalho. A análise ocorreu em 3 das unidades de negócio (estrutura de supermercado) situada na cidade de São Paulo. As lojas Super são composta por um quadro de cerca de 140 colaboradores, em média. As pesquisas foram aplicadas nos colaboradores que saíram das lojas nos meses de maio, junho e julho de 2013.

8.1. Apresentação dos Resultados

A apresentação dos dados dar-se-á através de tempo de empresa, idade, motivo de desligamento pelo colaborador, pela empresa e grau de satisfação com relação aos benefícios, gestor diretor e empresa.

Com base nas entrevistas de desligamento os resultados encontrados durante os três meses pesquisados com os colaboradores demissionários e demitidos foram os seguintes:

8.1.1. Tempo de Empresa

Tempo de empresa	Demitidos	%	Demissionários	%
0 a 3 meses	13	20%	11	17%
4 a 6 meses	9	14%	10	16%
7 a 12 meses	6	9%	5	8%
13 a 18 meses	4	6%	4	6%
18 a 24 meses	1	2%	1	2%
Acima de 24 meses	0	0%	0	0%
Total	33	52%	31	48%

Tabela 01: Tabela Tempo de Empresa

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

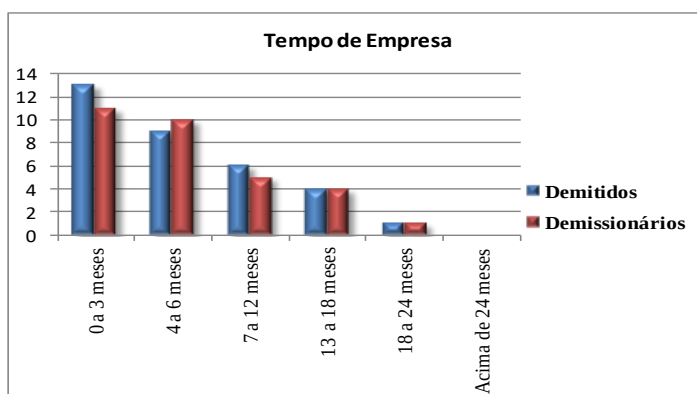


Gráfico 02: Gráfico Tempo de Empresa

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

8.1.2. Faixa Etária

Faixa Etária	Demitido	%	Demissionário	%
18 a 23 anos	17	27%	13	20%
24 a 29 anos	9	14%	11	17%
30 a 35 anos	4	6%	4	6%
35 a 40 anos	2	3%	2	3%
acima de 40 anos	1	2%	1	2%
Total	33	52%	31	48%

Tabela 02: Tabela Faixa Etária

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

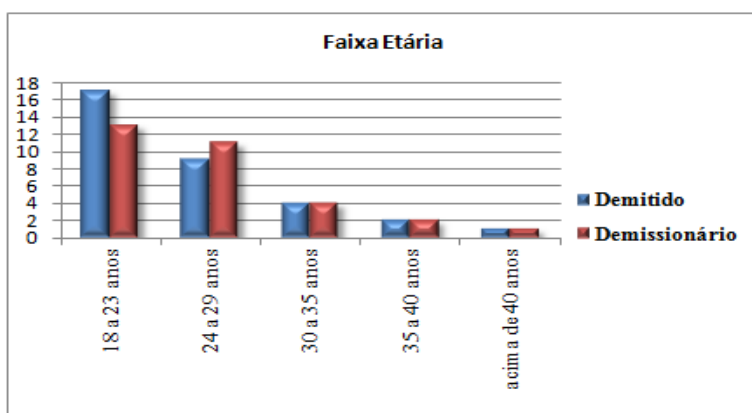


Gráfico 03: Gráfico Faixa Etária

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

8.1.3. Motivos de Saída

Desligamento pelo colaborador

Motivos Saída da Empresa	Quantidade	%
Jornada de trabalho excessiva	13	42%
Insatisfação com a atividade	7	23%
Não está satisfeito com o salário	4	13%
Melhor porposta de emprego	4	13%
Não trabalhar na área que foi contratado	2	6%
Relacionamento com líder/chefe	1	3%
Não se adaptou com a empresa	0	0%
Relacionamento com os colegas	0	0%
Relacionamento com gerente	0	0%
Condições de trabalho (infraestrutura, processos)	0	0%
Não concorda com as normas, regulamentos, valores da empresa	0	0%
Não está satisfeito com o benefício	0	0%
Falta de autonomia / Tomada de decisão	0	0%
Mudança de Cidade	0	0%
Trabalhar ou estagiar na área de formação	0	0%
Abrir negócio próprio	0	0%
Falta de perspectiva de crescimento/carreira	0	0%
Falta de clareza e direcionamento para atingimento da metas individuais	0	0%
Não tem com quem deixar o filho	0	0%
Doença na família	0	0%
Total	31	

Tabela 03: Tabela Motivos de Saída Voluntária

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

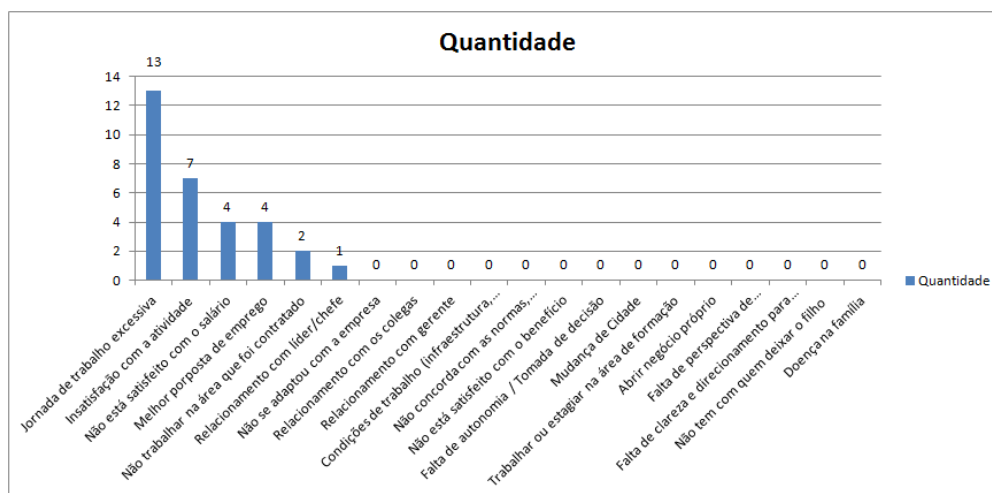


Gráfico 04: Gráfico Motivo de Saída Voluntária

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Desligamento pela Empresa

Comunicação do desligamento

Quem comunicou seu desligamento	Quantidade	%
Meu líder/chefe	33	100%
Meu gerente	0	0%
Recursos Humanos	0	0%
Líder de outra seção	0	0%
Outros	0	0%
Total	33	

Tabela 04: Tabela Comunicação Desligamento pela Empresa

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

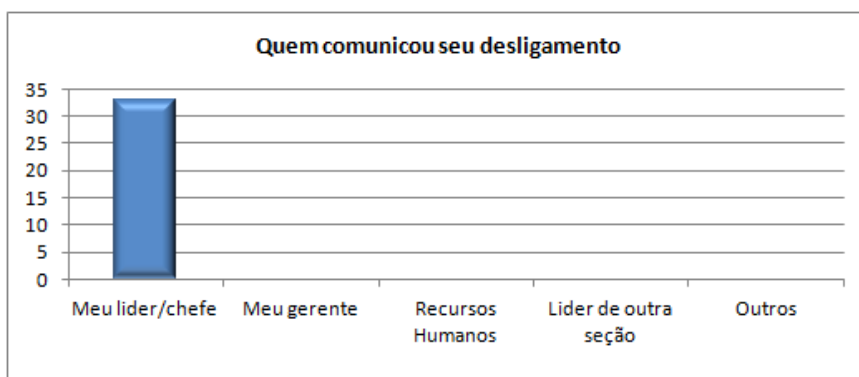


Gráfico 05: Gráfico Comunicação Desligamento pela Empresa

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Motivo Apresentado para Justificar a Demissão

Qual motivo apresentado para justificar sua demissão	Quantidade	%
Performance abaixo do esperado	17	52%
Não adaptação a área/função	11	33%
Desempenho disciplinar insatisfatório	3	9%
Problemas de relacionamento	2	6%
Falta de conhecimento técnico para desempenhar a função	0	0%
Redução do quadro de funcionários	0	0%
Desrespeito as normas da organização	0	0%
Total	33	

Tabela 05: Tabela Motivo para Justificar Demissão

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

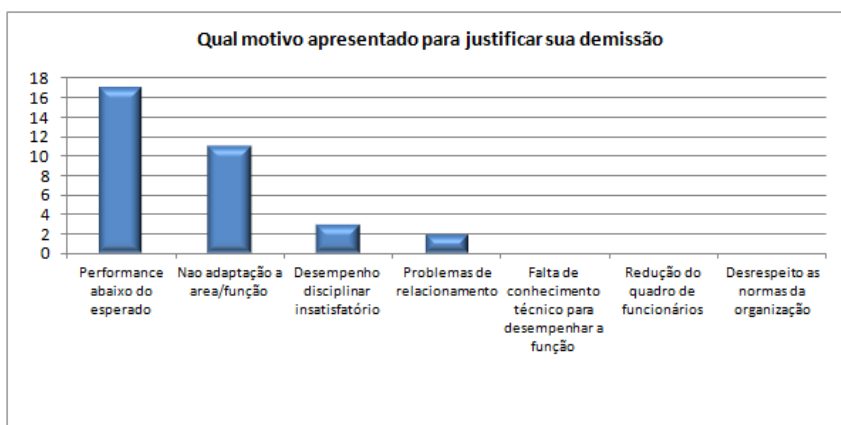


Gráfico 06: Gráfico Motivo para Justificar Demissão

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

8.1.4. Grau de Satisfação - Benefícios e Remuneração

Plano de Saúde

Plano de Saúde	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	34	53%
Regular	4	6%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	26	41%
Total	64	

Tabela 06: Tabela Grau de Satisfação Plano de Saúde

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

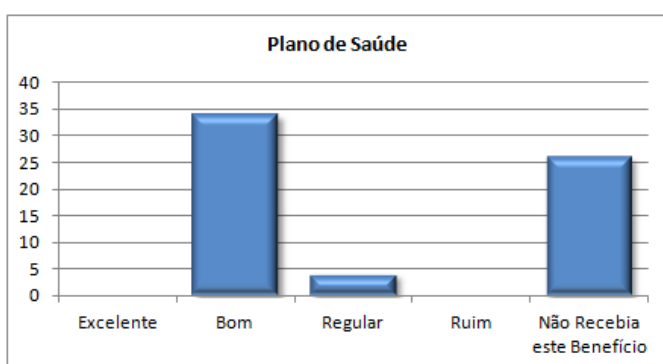


Gráfico 07: Gráfico Grau de Satisfação Plano de Saúde

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Plano Odontológico

Plano Odontológico	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	27	42%
Regular	11	17%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	26	41%
Total	64	

Tabela 07: Tabela Grau de Satisfação Plano Odontológico

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

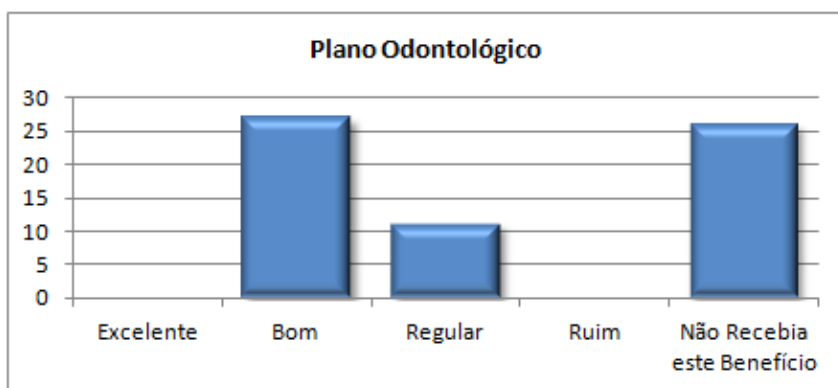


Gráfico 08: Gráfico Grau de Satisfação Plano Odontológico

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Alimentação

Alimentação (refeitório/ vale refeição)	Quantidade	%
Excelente	2	3%
Bom	54	84%
Regular	8	13%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	0	0%
Total	64	

Tabela 08: Tabela Grau de Satisfação Alimentação

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

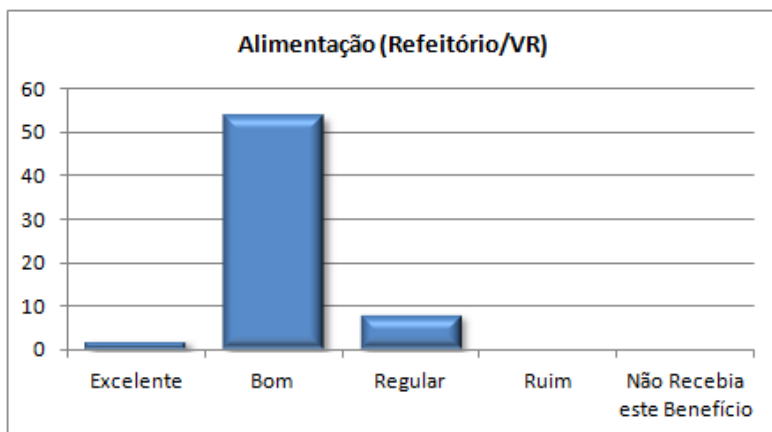


Gráfico 09: Gráfico Grau de Satisfação Alimentação

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Transporte

Transporte	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	60	94%
Regular	4	6%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	0	0%
Total	64	

Tabela 09: Tabela Grau de Satisfação Transporte

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

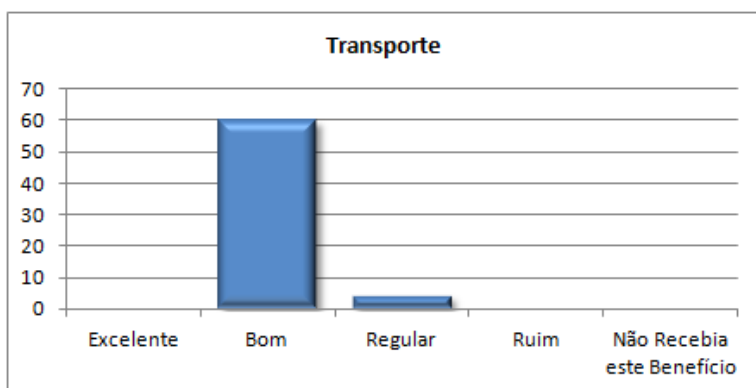


Gráfico 10: Gráfico Grau de Satisfação Transporte

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Cesta Básica

Cesta Básica	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	42	66%
Regular	22	34%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	0	0%
Total	64	

Tabela 10: Tabela Grau de Satisfação Cesta Básica

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

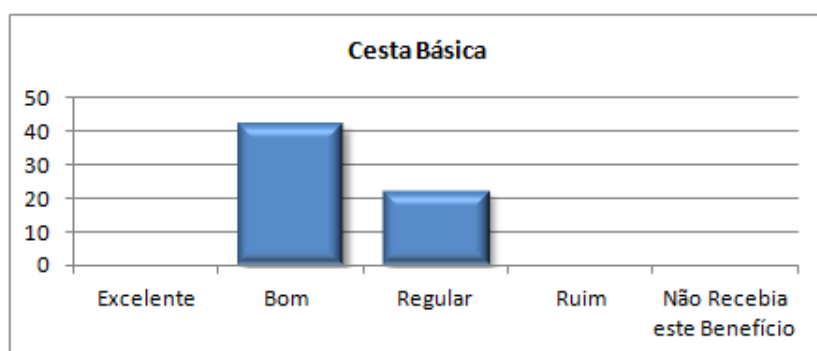


Gráfico 11: Gráfico Grau de Satisfação Cesta Básica

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Salário

Salário	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	38	59%
Regular	26	41%
Ruim	0	0%
Não recebia este benefício	0	0%
Total	64	

Tabela 11: Tabela Grau de Satisfação Salário

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento



Gráfico 12: Gráfico Grau de Satisfação Salário

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Bônus / PPR

Bônus/PPR	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	13	20%
Regular	1	2%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Beneficio	50	78%
Total	64	

Tabela 12: Tabela Grau de Satisfação Bônus/PPR

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

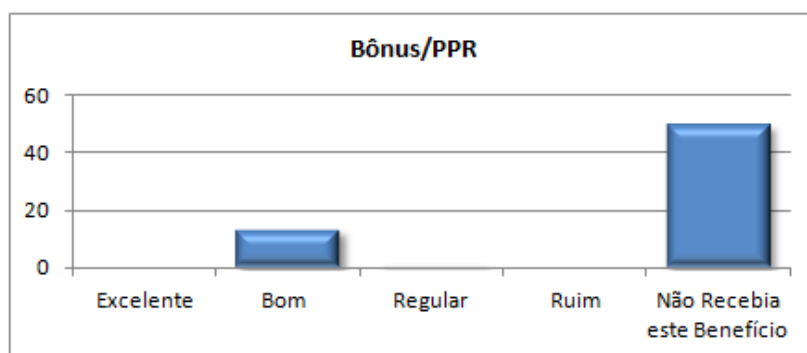


Gráfico 13: Gráfico Grau de Satisfação Bônus/PPR

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Multicheque

Multicheque	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	27	42%
Regular	11	17%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	26	41%
Total	64	

Tabela 13: Tabela Grau de Satisfação Multicheque

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

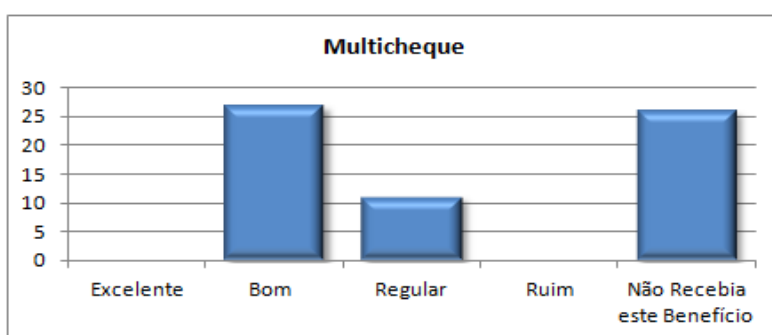


Gráfico 14: Gráfico Grau de Satisfação Multicheque

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Cooperativa de Crédito

Cooperativa de Crédito	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	0	0%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	64	100%
Total	64	

Tabela 14: Tabela Grau de Satisfação Cooperativa de Crédito

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

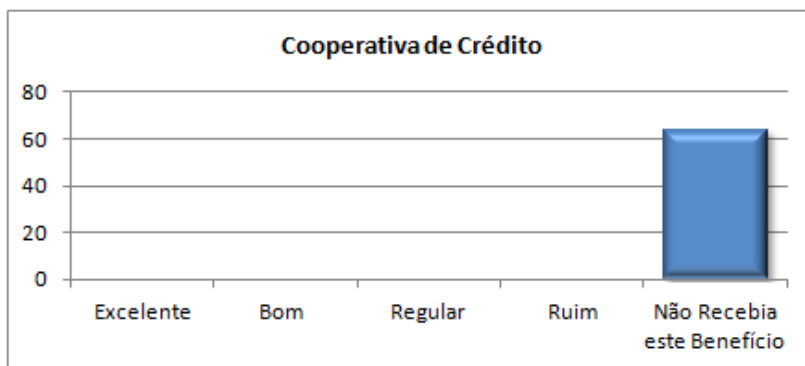


Gráfico 15: Gráfico Grau de Satisfação Cooperativa de Crédito

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Seguro de Vida

Seguro de Vida	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	64	100%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	0	0%
Total	64	

Tabela 15: Tabela Grau de Satisfação Seguro de Vida

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

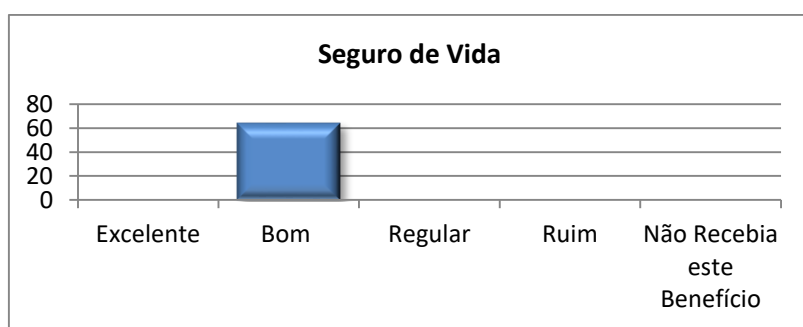


Gráfico 16: Gráfico Grau de Satisfação Seguro de Vida

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Cartão Mamãe

Cartão da Mamãe	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	16	25%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	48	75%
Total	64	

Tabela 16: Tabela Grau de Satisfação Cartão Mamãe

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

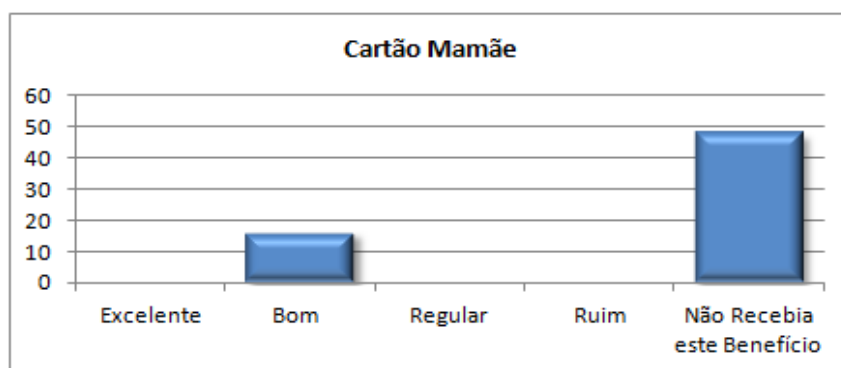


Gráfico 17: Gráfico Grau de Satisfação Cartão Mamãe

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Enxoval Bebê

Enxoval do Bebê	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	0	0%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	64	100%
Total	64	

Tabela 17: Tabela Grau de Satisfação Enxoval Bebê

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

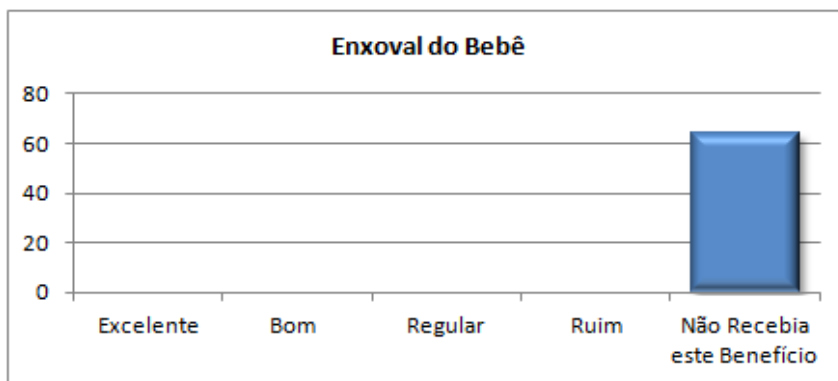


Gráfico 18: Gráfico Grau de satisfação Enxoval Bebê

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Kit Material Escolar

Kit Material Escolar	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	0	0%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	64	100%
Total	64	

Tabela18: Tabela Grau de Satisfação Kit Material Escolar

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

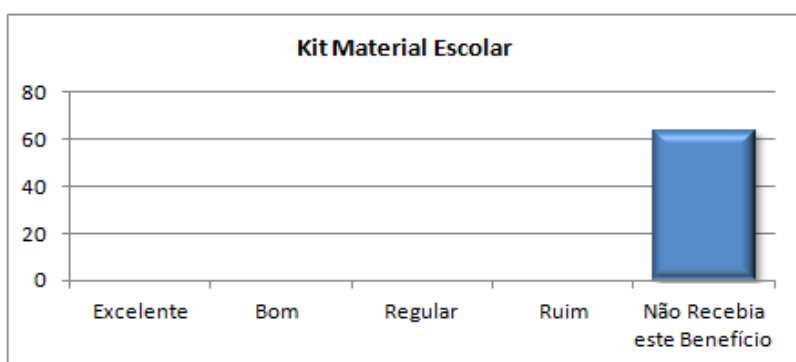


Gráfico 19: Gráfico Grau de Satisfação Kit Material Escolar

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Homenagem por Tempo de Casa

Homenagem por Tempo de Casa	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	0	0%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	64	100%
Total	64	

Tabela 19: Tabela Grau de Satisfação Homenagem por Tempo de Casa

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

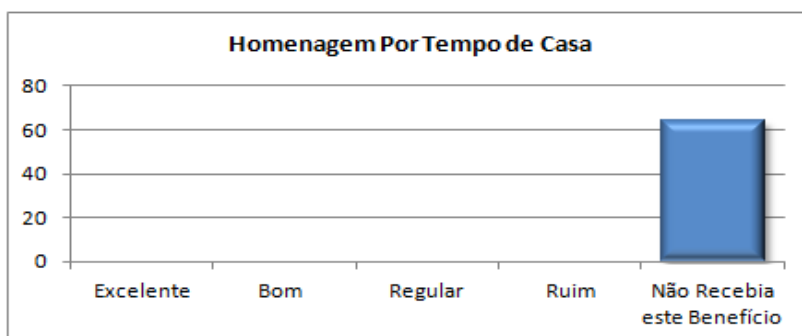


Gráfico 20: Gráfico Grau de Satisfação Homenagem por Tempo de Casa

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Previdência Privada

Previdência Privada	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	0	0%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Não Recebia este Benefício	64	100%
Total	64	

Tabela 20: Tabela Grau de Satisfação Previdência Privada

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

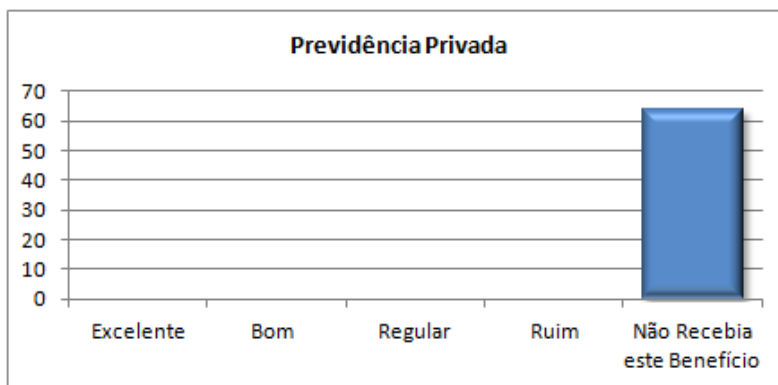


Gráfico 21: Gráfico Grau de Satisfação Previdência Privada

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

8.1.5. Grau de satisfação com Gestor Direto e Local de Trabalho

Gestor era exemplo nos valores da Cia.

Gestor direto era exemplo nos valores da Cia	Quantidade	%
Sempre	0	0%
Raramente	6	9%
Sim	58	91%
Nao	0	0%
Total	64	

Tabela 21: Tabela Gestor Direto era Exemplo nos Valores da Cia

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento



Gráfico22: Gráfico Gestor Direto era Exemplo nos Valores da Cia

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Como Avalia o último Gestor

Como Você avalia seu último gestor	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	58	91%
Regular	4	6%
Ruim	2	3%
Total	64	

Tabela 22: Tabela Grau de Satisfação com o último Gestor

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

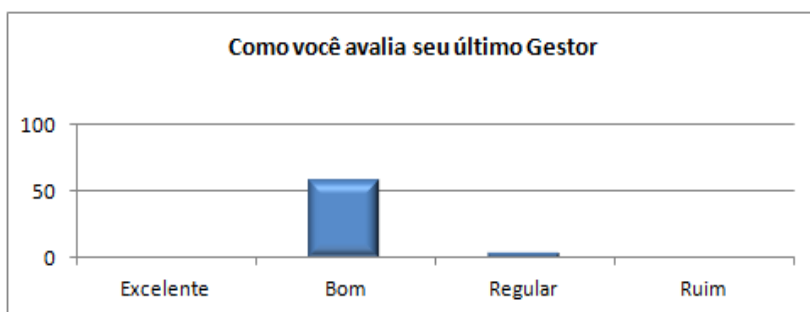


Gráfico 23: Gráfico Grau de satisfação com o último Gestor

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Gerente era participativo e mostrava-se presente no dia a dia

Seu gerente era participativo e mostrava-se presente no dia a dia	Quantidade	%
Sempre	0	0%
Quase Sempre	53	83%
Raramente	11	17%
Nunca	0	0%
Total	64	

Tabela 23: Tabela Gerente era Participativo e Mostrava-se Presente no Dia a Dia

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

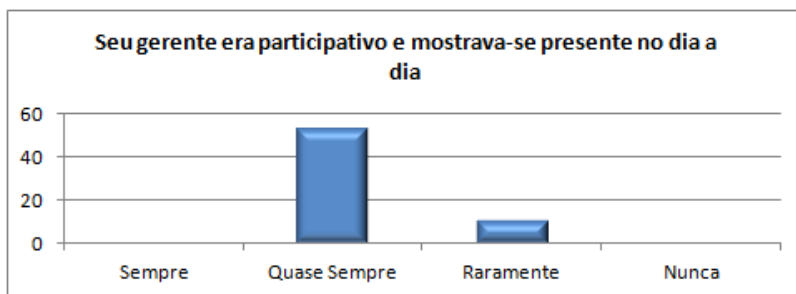


Gráfico 24: Gráfico Gerente era Participativo e Mostrava-se Presente no Dia a Dia

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

8.1.6. Grau de Satisfação com o Grupo Pão de Açúcar

Oportunidades de Crescimento

Como você avalia as oportunidades de crescimento?	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	19	30%
Regular	45	70%
Ruim	0	0%
Total	64	

Tabela 24: Tabela Grau de Satisfação Oportunidades de Crescimento

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

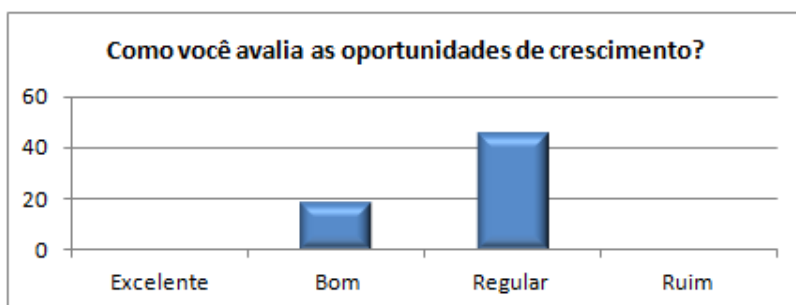


Gráfico 25: Gráfico Grau de Satisfação Oportunidades de Crescimento

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Empresa como Bom Lugar para se Trabalhar

Você considera esta empresa um bom lugar para se trabalhar?	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	48	75%
Regular	16	25%
Ruim	0	0%
Total	64	

Tabela 25: Tabela Grau de Satisfação Empresa Bom Lugar para se Trabalhar

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

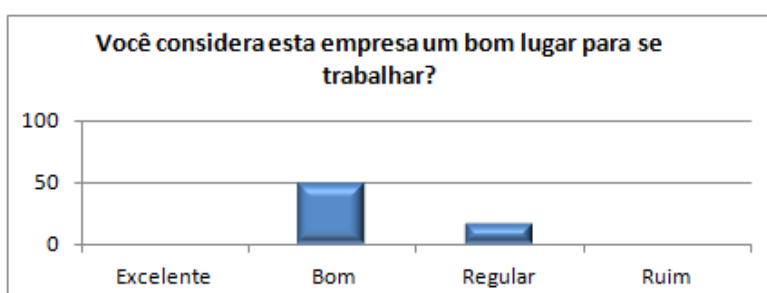


Gráfico 26: Gráfico Grau de Satisfação Empresa Bom Lugar para se Trabalhar

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Período de Permanência na Empresa

Como considerou o período de permanência na empresa?	Quantidade	%
Excelente	0	0%
Bom	59	92%
Regular	5	8%
Ruim	0	0%
Total	64	

Tabela 26: Tabela Como Considerou o Período de Permanência na Empresa

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

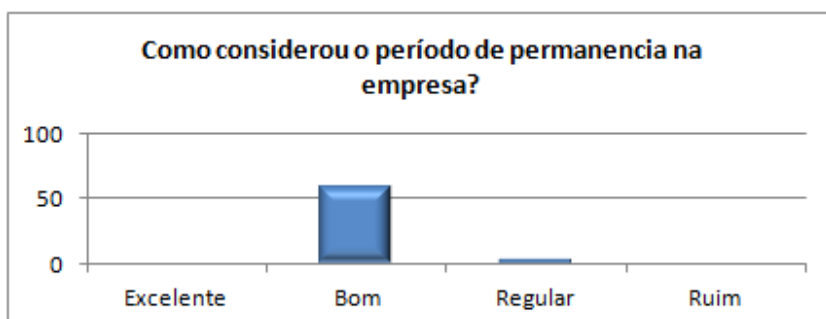


Gráfico 27: Gráfico Como Considerou o Período de Permanência na Empresa

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Recomendaria Empresa para Amigos

Você recomendaria esta empresa para seus amigos?	Quantidade	%
Sim	54	84%
Nao	10	16%
Total	64	

Tabela 27: Tabela Recomendação da Empresa para os Amigos

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

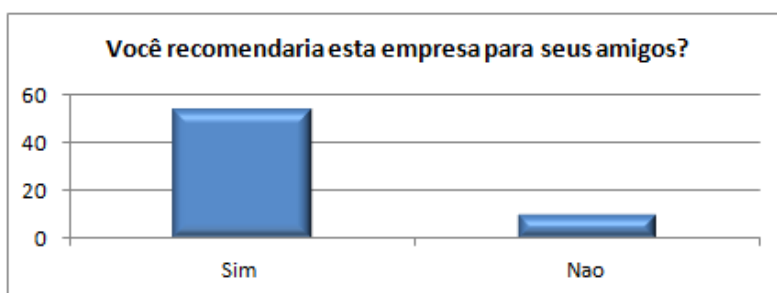


Gráfico 28: Gráfico Recomendação da Empresa para os Amigos

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

Empresa Inspira você a dar o melhor de Si

A empresa inspira você a dar o melhor de si?	Quantidade	%
Sempre	0	0%
Quase Sempre	28	44%
Raramente	30	47%
Nunca	6	9%
Total	64	

Tabela 28: Tabela Empresa Inspira a Dar o Melhor de Si

Fonte: Tabela elaborada pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

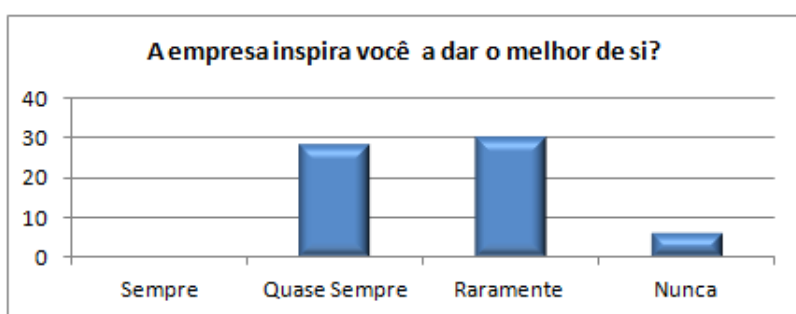


Gráfico 29: Gráfico Empresa Inspira a Dar o Melhor de Si

Fonte: Gráfico elaborado pela autora de acordo com os dados da Entrevista de Desligamento

8.2. Análise dos Dados

Observamos que dos 64 colaboradores que saíram da empresa 52% foram demitidos e 48% solicitaram seu desligamento.

Com relação ao tempo de permanência na empresa, 37% dessa população saíram nos primeiros 3 meses e 30% em até 6 meses de empresa.

Este número de desligamento nos primeiros 6 meses é significativo e pode gerar impacto na produtividade da empresa, e, sobretudo, gerar alto custo financeiro.

Dos desligamentos, 47% está concentrado na faixa etária dos 18 aos 23 anos e 31% na faixa etária entre 24 a 29 anos. A partir dos 30 anos observamos que esse índice de desligamento diminui, ficando em 11%.

Com relação à faixa etária, observamos que a empresa é composta por uma população jovem, que busca seu primeiro emprego, podendo estar sujeita a um maior índice de rotatividade. Ainda, os jovens da Geração Y são mais autocentrados, assumem menos responsabilidade e tem expectativas menos realistas, causando impacto no ambiente de trabalho. (LIPKIN E PERRYMORE, 2010)

Sobre os motivos de solicitação de desligamento (31 colaboradores), 42% saíram pela jornada de trabalho excessiva; 23% pela insatisfação com a atividade; 13% por não estar satisfeito com o salário; 13% por melhor proposta de emprego; 6% por não trabalhar na área que foi contratado e 3% por relacionamento com líder/chefe.

Observamos que os motivos apontados para a solicitação do desligamento (jornada de trabalho excessiva e insatisfação com a atividade) estão em consonância com os estudos de retenção da Geração Y que desejam trabalhar de modo mais independente, flexível e criativo e sabendo claramente porque estão fazendo o que estão fazendo. (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Em relação aos motivos apresentados para justificar a demissão dos colaboradores, observamos que dos 33 demitidos, 52% tiveram sua performance abaixo do esperado; 33% não adaptaram-se a área/função; 9% por desempenho disciplinar insatisfatório e 6% por problemas de relacionamento.

Diante desses resultados, fica explícito que pelo menos dois dos motivos são parecidos, tanto dos demissionários como dos demitidos no que diz respeito à insatisfação com a atividade (23%) e performance abaixo do esperado (33%).

É importante ressaltar que em todos os casos de desligamento pela empresa, o líder/chefe, foi quem comunicou, o que mostra que a chefia mantém bom relacionamento com seus colaboradores.

Com relação ao grau de benefício, plano de saúde, plano odontológico, alimentação, transporte, cesta básica, multicheque, seguro de vida, cartão mamãe, estes foram considerados bons pelos entrevistados (demissionários e demitidos).

Os benefícios, cooperativa de crédito, enxoval bebê, kit escolar, homenagem por tempo de casa e previdência privada, não foi experimentado pelos entrevistados pelo curto período de permanência na empresa.

Com relação ao grau de satisfação do salário, verificamos que 59% consideraram bom e 41% regular, sendo que isso não foi o principal motivo para a solicitação de demissão.

Ao ser avaliado o grau de satisfação do gestor direto, 91% dos entrevistados avaliaram como bom, sendo que esses eram exemplo de prática de valores da Cia.

Com relação à oportunidade de crescimento, 70% dos entrevistados avaliaram como regular e 30% como bom.

Observamos que 75% dos entrevistados apontaram que a empresa é um bom lugar para se trabalhar, e 92% apontaram que o período de permanência na empresa foi bom. Eles também recomendariam a empresa para seus amigos trabalharem, 84%.

Apesar dos entrevistados apontarem como um bom lugar para se trabalhar e recomendar a empresa para outros colegas, 56% desses não deu o melhor de si no período de permanência na empresa.

A partir desses dados, observamos que os jovens da Geração Y sabem o que querem (coisas grandes) e quando (agora), mas raramente possuem um plano prático e realista para o presente. Eles buscam gratificação instantânea, não querem saber de investimentos de longo prazo no que se refere ao trabalho. Eles são impulsionados pela motivação externa, buscam recompensas tangíveis, querem elogios e esperam *feedbacks* imediatos.

9. Considerações Finais

Observamos que os colaboradores do GPA Varejo, são pessoas engajadas no alcance dos objetivos da organização uma vez que o índice de Engajamento ou Pesquisa de Clima Organizacional foi de 48%. (para ter pessoas engajadas o índice deve ser maior que 40%).

O número de respondentes desta pesquisa foram todos os colaboradores que compõe o varejo sendo que 77,6% dessa população são os operadores de super (caixa e repositor), público alvo da pesquisa de Entrevista de Saída.

Mesmo tendo colaboradores engajados nas lojas, que compartilham da cultura da organização com os novos colaboradores ensinando-os a maneira correta para perceber, pensar e sentir com relação aos objetivos da empresa, verificamos que ao receber os novos colaboradores e integrarem-se com esses, há o repasse do que pensam da empresa, pois os mesmos motivos que fazem com que os colaboradores não estejam totalmente engajados são os mesmos que fazem com que os novos colaboradores peçam demissão, ou seja, jornada de trabalho excessiva (42%) e Remuneração (13%).

O fator Jornada de Trabalho excessiva está diretamente relacionado ao fator Benefícios, Recursos e Comunicação. Verifica-se que a falta de recursos que apoia a produtividade e dinâmica do dia a dia do colaborador, impacta diretamente na percepção deste fator. O ambiente de trabalho e ferramentas adequadas para o desenvolvimento das responsabilidades e atividades esperadas faz com que o colaborador realize o esperado dentro das horas acordadas podendo assim gerenciar melhor seu horário de trabalho e consequente rotina que impacta sua qualidade de vida.

É importante a comunicação frequente, contínua e antecipada das práticas internas, sobre a jornada de trabalho e outros temas relacionados a carga horária, pois reduzem a ansiedade e apoia no gerenciamento da rotina esperada , tendo um impacto positivo no fator, e consequente aumento no Engajamento dos funcionários e diminuição da rotatividade por esse fator.

Com relação ao tema remuneração há uma grande necessidade dos colaboradores em compreender a política de remuneração. O conhecimento e entendimento da política refletem diretamente na percepção de justiça quanto ao pagamento recebido. Assim a importância de rever os salários através de estudos e pesquisas salariais pode ser que comprove a real necessidade de revisão da política salarial. Caso exista a aplicação de pesquisa salarial e esta esteja aderente com as práticas dos demais varejos do mercado, é importante a ação de comunicação para alinhar e padronizar a mensagem, pois o que não é feito formalmente, é realizado informalmente, com possível distorção dos fatos e mensagens.

É preciso que o GPA aja nestes fatores para aumentar a retenção e consequentemente o engajamento uma vez que 54% da população respondente da pesquisa de engajamento está na faixa etária entre 18 a 29 anos, e 78% dos demitidos e demissionários também se encontram nesta faixa etária.

Com relação à oportunidade de crescimento 70% dos entrevistados na entrevista de saída consideram como regular. Este índice também foi baixo na pesquisa de engajamento. Este tema está diretamente ligado ao fator Política e Prática de RH. Assim pela dinâmica do negócio e troca constante de colaboradores, é importante que ocorra uma rotina na divulgação e esclarecimento das políticas e práticas de recursos humanos. O reforço da política, o estímulo a discussão e esclarecimento, aumentará o senso de justiça e visão do negócio.

Comunicar as oportunidades de carreira existentes no Varejo, as trilhas esperadas e capacitações técnicas e comportamentais requeridas apoiam no aumento da percepção deste fator, bem como esclarece os reconhecimentos das promoções ou movimentações salariais aplicadas, profissionalizando o processo.

A empresa deveria investir na liderança sênior para reter seus colaboradores, pois na pesquisa de engajamento a percepção que os colaboradores possuem é positiva no que diz respeito a relacionamento e transparência destes, o mesmo ocorreu na entrevista de desligamento onde 91% dos entrevistados avaliaram a chefia como Bom.

Ainda, verificamos que 77% dos colaboradores que solicitaram demissão estão na faixa etária entre 18 a 29 anos e 83% permaneceram entre 0 a 12 meses no GPA. Neste sentido é preciso avaliar a proposta de trabalho do GPA a essa população que é considerada Geração Y. Eles buscam trabalhar de modo independente, flexível e criativo, querem saber claramente porque estão fazendo o que estão fazendo e sentir que fazem a diferença para a empresa, uma vez que a função de operador super (caixa, repositor) é rotineiro e repetitivo. É necessário que sintam que o trabalho deles está diretamente ligado ao contato com os clientes e que o bom atendimento fornecido por eles tem impacto no resultado do negócio, mostrando a esses o quanto o esforço individual fará a diferença para a empresa.

Analisando os motivos de demissão verificamos que 84% foram desligados por estar com a performance abaixo do esperado e não adaptação a área/função. Destes 78% estavam na faixa etária entre 18 a 29 anos e 84% foram desligados no período entre 0 a 12 meses.

Nestes 2 casos, tanto demitidos como demissionários, é preciso investigar se o recrutamento e seleção está sendo assertivo quanto ao perfil do público contratado, mesmo a empresa tendo uma área responsável por cuidar desse processo. É necessário revisitar esse processo para identificar possíveis falhas, seja nas fontes de recrutamento e análise do perfil comportamental, para obter êxito na busca desse profissional com maior aderência ao perfil do varejo.

Os motivos que levam as pessoas a saírem da empresa são os mesmos que agem negativamente para o não engajamento dos colaboradores. Isso demonstra o quanto Gestão de Gente deve contribuir com medidas mais efetivas na implantação de melhorias na política de remuneração, campanhas motivacionais e comunicação.

Com isso, é importante que as políticas de RH devam se reestruturar e inovar para garantir esses resultados. Verifica-se que os mesmos motivos que desengajam são os que mobilizam a sair da empresa. Assim, remuneração, qualidade de vida, oportunidade de crescimento e reconhecimento se não forem viabilizados de maneira estratégica e com foco nas pessoas, podem colaborar para a insatisfação e rotatividade. Se a empresa desenvolver um

plano de ação para estes itens e investir em um plano de recompensa mais sustentável, pode garantir a retenção profissional e conseqüentemente, maior produtividade nas operações.

E importante ainda, que o RH desenvolva novas habilidades nas lideranças para que esses saibam receber e liderar a Geração Y, a fim de desenvolvê-los nas áreas necessárias e valorizá-los pelo que são e pelo que podem contribuir para a empresa.

10. Referencias Bibliográficas

CAMPBELL, J.; MOYERS B. O poder do mito. DVD 1, parte 1. Manaus: Log on, 1988.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEAL, T.; KENNEDY, A. Corporate Culture – The rites and rituals of the corporate life. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DUTRA, J.S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M.T.L (org). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, L. A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T. L; SAMPAIO, J.R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. Cultura e Poder nas Organizações. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, M.E. – Cultura Organizacional Evolução e Critica. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GIBSON, J.L. et al. Organizações: comportamento, estrutura e processos. Trad: Suely Sonoe Murai Cuccio. Revisão técnica Carlos Tasso Eira DeAquino. São Paulo: Mcgraw Hill, 2006.

GIL, A.C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

HILÁRIO, W. No compasso da eficiência, Revista SUPERHIPER. São Paulo, nº 442, p. 92-100, abr. 2013.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the mind* .New York: McGraw Hill, 1997.

KATZ & KAHN. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas, 1985.

KOUZES, J. M. POSNER, B. Z. O Novo Desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAFRAIA, J.L. A liderança e a formação de valor nas organizações. In: MIGUELES, C. & ZANINI, M. T. (organizadores). Liderança Baseada em Valores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: Limongi-França, Ana Cristina *et al.* As pessoas na organização. 9.ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. A Geração Y no trabalho. São Paulo: Ed. Campus, 2010

MAGALHÃES, M.C. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 11, nº 3, p.13, julho/setembro 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S.P. Comportamento organizacional. Trad. Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 1984

SCHEIN, E. H. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. São Paulo: Jose Olympio, 2007.

SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas 2009.

TAMAYO, A. (1996): Valores organizacionais, in: Tamayo, Alvaro; Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Codo, Wanderley (Org): Trabalho, organizações e cultura (Coletâneas da Anpepp

no. 11, pag. 157-172). Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia.

TAMAYO, A. *et al* (Org), Estudo de Psicologia: Inventário de Valores Organizacionais. Universidade de Brasília, 2000, 5 (2) 289-315.

TAMAYO, A.; LIMA, D.; SILVA, A. V. Clima Organizacional e Estresse no Trabalho In:TAMAYO, A. et al.Cultura e Saúde nas Organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, A., Porto, J.B. (Orgs). Valores e comportamentos nas organizações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TANIGUCHI, K.; COSTA A. L. A. Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos – Revista de Ciências Gerenciais – Vol XIII, nº 18, ano 2009, p. 212, 213, 219 e 222.

ULRICH, D. Os campeões de Recursos Humanos – inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VIANA, NILDO. Os Valores na Sociedade Moderna. Brasília: Thesarus, 2007.

VIERA, E.V; ANUSZ, P.K. Satisfação e motivação ligadas ao *turnover* de clientes internos de uma companhia aérea. In: Luciana Ap. Cândido, Alexandra Marcella Zottis (org).Turismo múltiplas abordagens. Ed. Feevale. Novo Hamburgo: RS, 2008.

WERTHER JR., B.; DAVIS, K. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

11. Anexo A - Formulário Entrevista de Desligamento

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO																																																																																																																																																																														
INFORMAÇÕES GERAIS																																																																																																																																																																														
Nome: _____					Loja: _____																																																																																																																																																																									
Seção: _____			Turno: _____		Cargo: _____																																																																																																																																																																									
Data de Admissão: _____					Idade: _____																																																																																																																																																																									
EM CASO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO PELO COLABORADOR																																																																																																																																																																														
Por qual motivo você está saindo da empresa? Selecione o principal motivo: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ☐ Não está satisfeito com o salário ☐ Jornada de trabalho excessiva ☐ Insatisfação com a atividade ☐ Não se adaptou com a empresa ☐ Relacionamento com os colegas ☐ Relacionamento com líder/chefe ☐ Relacionamento com gerente ☐ Condições de trabalho (infraestrutura, processos) ☐ Não concorda com as normas, regulamentos, valores da empresa ☐ Não está satisfeito com o benefício </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> ☐ Melhor proposta de emprego ☐ Falta de autonomia / Tomada de decisão ☐ Mudança de Cidade ☐ Trabalhar ou estagiar na área de formação ☐ Abrir negócio próprio ☐ Falta de perspectiva de crescimento / carreira ☐ Falta de clareza e direcionamento para atingimento das metas individuais ☐ Não tem com quem deixar o filho ☐ Doença na família ☐ Não trabalhar na área que foi contratado </td> </tr> </table>										☐ Não está satisfeito com o salário ☐ Jornada de trabalho excessiva ☐ Insatisfação com a atividade ☐ Não se adaptou com a empresa ☐ Relacionamento com os colegas ☐ Relacionamento com líder/chefe ☐ Relacionamento com gerente ☐ Condições de trabalho (infraestrutura, processos) ☐ Não concorda com as normas, regulamentos, valores da empresa ☐ Não está satisfeito com o benefício	☐ Melhor proposta de emprego ☐ Falta de autonomia / Tomada de decisão ☐ Mudança de Cidade ☐ Trabalhar ou estagiar na área de formação ☐ Abrir negócio próprio ☐ Falta de perspectiva de crescimento / carreira ☐ Falta de clareza e direcionamento para atingimento das metas individuais ☐ Não tem com quem deixar o filho ☐ Doença na família ☐ Não trabalhar na área que foi contratado																																																																																																																																																																			
☐ Não está satisfeito com o salário ☐ Jornada de trabalho excessiva ☐ Insatisfação com a atividade ☐ Não se adaptou com a empresa ☐ Relacionamento com os colegas ☐ Relacionamento com líder/chefe ☐ Relacionamento com gerente ☐ Condições de trabalho (infraestrutura, processos) ☐ Não concorda com as normas, regulamentos, valores da empresa ☐ Não está satisfeito com o benefício	☐ Melhor proposta de emprego ☐ Falta de autonomia / Tomada de decisão ☐ Mudança de Cidade ☐ Trabalhar ou estagiar na área de formação ☐ Abrir negócio próprio ☐ Falta de perspectiva de crescimento / carreira ☐ Falta de clareza e direcionamento para atingimento das metas individuais ☐ Não tem com quem deixar o filho ☐ Doença na família ☐ Não trabalhar na área que foi contratado																																																																																																																																																																													
GRAU DE SATISFAÇÃO																																																																																																																																																																														
COMO VOCÊ AVALIA: BENEFÍCIOS e REMUNERAÇÃO: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">Plano de saúde</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Excelente</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Bom</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Regular</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Ruim</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Plano Odontológico</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Alimentação (refeitório/vale refeição)</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Transporte</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Cesta Básica</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>SALÁRIO</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>BÔNUS/PPR</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Multicheque</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Cooperativa de crédito</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Seguro de vida</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Cartão da mãe</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Enxoval do Bebê</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Kit material escolar</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Homenagem por tempo de casa</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> <tr> <td>Previdência Privada</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> <td>()</td> <td>Não recebia este benefício</td> </tr> </table>										Plano de saúde	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Plano Odontológico	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Alimentação (refeitório/vale refeição)	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Transporte	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Cesta Básica	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	SALÁRIO	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	BÔNUS/PPR	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Multicheque	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Cooperativa de crédito	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Seguro de vida	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Cartão da mãe	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Enxoval do Bebê	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Kit material escolar	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Homenagem por tempo de casa	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício	Previdência Privada	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício
Plano de saúde	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Plano Odontológico	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Alimentação (refeitório/vale refeição)	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Transporte	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Cesta Básica	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
SALÁRIO	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
BÔNUS/PPR	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Multicheque	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Cooperativa de crédito	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Seguro de vida	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Cartão da mãe	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Enxoval do Bebê	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Kit material escolar	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Homenagem por tempo de casa	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
Previdência Privada	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	()	Não recebia este benefício																																																																																																																																																																				
SEU GESTOR DIRETO e LOCAL DE TRABALHO: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Seu gestor direto era exemplo nos valores da Cia?</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Sempre</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Raramente</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Sim</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Não</td> </tr> <tr> <td>Como você avalia seu último gestor direto?</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> </tr> <tr> <td>Seu gerente era participativo e mostrava-se presente no dia a dia?</td> <td>()</td> <td>Sempre</td> <td>()</td> <td>Quase sempre</td> <td>()</td> <td>Raramente</td> <td>()</td> <td>Nunca</td> </tr> </table>										Seu gestor direto era exemplo nos valores da Cia?	()	Sempre	()	Raramente	()	Sim	()	Não	Como você avalia seu último gestor direto?	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	Seu gerente era participativo e mostrava-se presente no dia a dia?	()	Sempre	()	Quase sempre	()	Raramente	()	Nunca																																																																																																																																										
Seu gestor direto era exemplo nos valores da Cia?	()	Sempre	()	Raramente	()	Sim	()	Não																																																																																																																																																																						
Como você avalia seu último gestor direto?	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim																																																																																																																																																																						
Seu gerente era participativo e mostrava-se presente no dia a dia?	()	Sempre	()	Quase sempre	()	Raramente	()	Nunca																																																																																																																																																																						
GRUPO PÃO DE AÇÚCAR: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">Como você avalia as oportunidades de crescimento?</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Excelente</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Bom</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Regular</td> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 15%;">Ruim</td> </tr> <tr> <td>Você considera esta empresa um bom lugar para se trabalhar?</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> </tr> <tr> <td>Como considerou o período de permanência na empresa?</td> <td>()</td> <td>Excelente</td> <td>()</td> <td>Bom</td> <td>()</td> <td>Regular</td> <td>()</td> <td>Ruim</td> </tr> <tr> <td>Você recomendaria esta empresa para seus amigos?</td> <td>()</td> <td>Sim</td> <td>()</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td>A empresa inspirava você a dar o melhor de si?</td> <td>()</td> <td>Sempre</td> <td>()</td> <td>Quase sempre</td> <td>()</td> <td>Raramente</td> <td>()</td> <td>Nunca</td> </tr> </table>										Como você avalia as oportunidades de crescimento?	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	Você considera esta empresa um bom lugar para se trabalhar?	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	Como considerou o período de permanência na empresa?	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim	Você recomendaria esta empresa para seus amigos?	()	Sim	()	Não	A empresa inspirava você a dar o melhor de si?	()	Sempre	()	Quase sempre	()	Raramente	()	Nunca																																																																																																																												
Como você avalia as oportunidades de crescimento?	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim																																																																																																																																																																						
Você considera esta empresa um bom lugar para se trabalhar?	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim																																																																																																																																																																						
Como considerou o período de permanência na empresa?	()	Excelente	()	Bom	()	Regular	()	Ruim																																																																																																																																																																						
Você recomendaria esta empresa para seus amigos?	()	Sim	()	Não																																																																																																																																																																										
A empresa inspirava você a dar o melhor de si?	()	Sempre	()	Quase sempre	()	Raramente	()	Nunca																																																																																																																																																																						
EM CASO DE DESLIGAMENTO PELA EMPRESA																																																																																																																																																																														
Quem comunicou o seu desligamento? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 5%;">()</td> <td style="width: 95%;">Meu líder/chefe</td> </tr> <tr> <td>()</td> <td>Meu gerente</td> </tr> <tr> <td>()</td> <td>Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>()</td> <td>Líder de outra seção</td> </tr> <tr> <td>()</td> <td>Outro. Cite: _____</td> </tr> </table>										()	Meu líder/chefe	()	Meu gerente	()	Recursos Humanos	()	Líder de outra seção	()	Outro. Cite: _____																																																																																																																																																											
()	Meu líder/chefe																																																																																																																																																																													
()	Meu gerente																																																																																																																																																																													
()	Recursos Humanos																																																																																																																																																																													
()	Líder de outra seção																																																																																																																																																																													
()	Outro. Cite: _____																																																																																																																																																																													
Qual o motivo apresentado para justificar sua demissão? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">() Performance abaixo do esperado</td> <td style="width: 50%;">() Não adaptação à área/função</td> </tr> <tr> <td>() Problemas de relacionamento</td> <td>() Redução do quadro de funcionários</td> </tr> <tr> <td>() Desempenho disciplinar insatisfatório</td> <td>() Desrespeito às normas da organização</td> </tr> <tr> <td>() Falta de conhecimento técnico para desempenhar a função</td> <td></td> </tr> </table>										() Performance abaixo do esperado	() Não adaptação à área/função	() Problemas de relacionamento	() Redução do quadro de funcionários	() Desempenho disciplinar insatisfatório	() Desrespeito às normas da organização	() Falta de conhecimento técnico para desempenhar a função																																																																																																																																																														
() Performance abaixo do esperado	() Não adaptação à área/função																																																																																																																																																																													
() Problemas de relacionamento	() Redução do quadro de funcionários																																																																																																																																																																													
() Desempenho disciplinar insatisfatório	() Desrespeito às normas da organização																																																																																																																																																																													
() Falta de conhecimento técnico para desempenhar a função																																																																																																																																																																														

12. Anexo B – Termo de Compromisso

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Biblioteca Digital Sapiencia

Termo de Autorização para Publicação na Biblioteca Digital da PUC – SP

1) Tipo de documento: ☐ MLS

2) Identificação do documento / autor

Curso: Administracao de Empresas

Autor: Maria de Lurdes Ortiz Kuhn

Título: ROTATIVIDADE DE PESSOAL E O ENGAJAMENTO ORGANIZACIONAL

Número de páginas: 87

E-mail: Maria.kuhn@grupopaodeacucar.com.br

RG: 11.073.537-7

CPF: 059461.328-06

Orientador: Elisabete Adami Pereira dos Santos

Data de entrega para o Professor Orientador: 31/10/2013

Serão publicadas na Biblioteca Digital somente as Monografias de especialização que obtiveram nota 10.

As monografias com nota inferior a 10, serão publicadas apenas os dados referenciais e o resumo.

3) Autorização de divulgação do trabalho completo na Biblioteca Digital:

☒ Sim

☐ Não

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicacao supracitada, de acordo com a lei nº 9610/98, autorizo, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC – SP, a disponibilizar gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, conforme permissão assinalada acima, do documento, em meio eletrônico, no formato PDF, para fins de leitura, impressão e/ou *downloud* pela internet, a titulo de divulgação científica gerada pela Universidade.

Assinatura do autor: _____

Local e data:

Informe do Expediente da secretaria

Nota obtida _____ Data de conclusão e ou Arguição _____