

Eixo Temático ET-14-012 - Outros

## **ROTATIVIDADE: O CASO DAS OPERADORAS DE CAIXA DO SUPERMERCADO REDE COMPRAS**

Suênya Freire do Monte Santos<sup>1</sup>, Hélvia de Queiroz Tavares<sup>2</sup>, Romilda Barbosa Leal<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doutora em Administração. Profa. do Curso de Bacharelado em Administração. Faculdade Maurício de Nassau. E-mail: suenya.freire@gmail.com; <sup>2</sup>Profa. do curso de Bacharelado em Administração. Faculdade Maurício de Nassau. E-mail: helviatavares2009@hotmail.com; <sup>3</sup>Bacharel em Administração pela Faculdade Maurício de Nassau. E-mail: romilda.leal@uol.com.br.

### **RESUMO**

Este artigo aborda uma pesquisa realizada no Rede Compras Supermercados, localizado no centro da Cidade de Campina Grande-PB. O estudo apresentado caracterizou-se como pesquisa de campo, utilizando o método de questionário tendo como objetivo central descobrir os fatores causais da rotatividade das operadoras de caixa do Rede Compras Supermercados. Para elaboração desse trabalho, utilizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo através de questionário aplicado baseado numa revisão bibliográfica sobre o tema abordado. Entre os resultados obtidos verificou-se que, no geral, as variáveis pesquisadas apresentam um grau de insatisfação elevado influenciando diretamente na rotatividade das operadoras de caixa. Sendo assim, há uma necessidade de integração de recursos tecnológicos e humanos a fim de serem utilizados como estratégia para agregação de valor e, por conseguinte, um diferencial percebido pelas operadoras a fim de melhorar o clima organizacional.

**Palavras-chave:** Rotatividade; Satisfação; Tecnologia.

### **INTRODUÇÃO**

Gestão de Pessoas é um tema muito importante porque é a partir de seus conceitos que entendemos que as organizações não existem sem as pessoas. Elas são a base responsável pelo seu desenvolvimento, pois só as pessoas são capazes de pensar antes de produzir e consumir bens e serviços, são elas que negociam, têm ideias, criam e fazem o mundo girar e evoluir. “Empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais” (VERGARA, 2009, p. 9).

A importância deste estudo baseia-se na necessidade das organizações em manter uma baixa rotatividade, a fim de se ter um acréscimo na qualidade dos serviços oferecidos, permitindo que os profissionais adquiram mais experiência na sua função, reduzindo o tempo e custos com a capacitação de novos colaboradores.

O objetivo geral deste estudo será verificar a Rotatividade das Operadoras de Caixa do Supermercado Rede Compras - Loja II, procurando descobrir os fatores causais da Rotatividade a fim de proporcionar soluções viáveis e adequadas para o setor, especificamente o estudo vai investigar individualmente o grau de satisfação das Operadoras de Caixa, compreender a relação interpessoal entre as Operadoras de Caixa e a Gerência, saber o conhecimento por parte das Operadoras de Caixa e o Sistema

Operacional utilizado pelas mesmas e identificar a metodologia utilizada pelo Supermercado Rede Compras - Loja II para informar às Operadoras de Caixa produtos e promoções oferecidos pela loja.

Os avanços tecnológicos e a globalização trouxeram para as empresas, além de eficiência nos processos e maximização dos lucros, uma crescente batalha em busca do Capital Humano, componente cada vez mais escasso devido justamente e contraditoriamente aos avanços tecnológicos que influenciam e exigem das pessoas, cada vez mais uma competência mercadológica que só se alcança com muita força de vontade e conhecimentos específicos.

Historicamente, podemos perceber um crescimento considerável no setor de Supermercados em nosso País, principalmente após a implantação do Plano Real em 1994, resultando em um ingresso considerável de grandes redes em nossa região, mais especificamente, em nossa cidade como é o exemplo das empresas: Extra que é do Grupo Pão de Açúcar e Atacadão que pertence à francesa Carrefour.

Visando a uma proteção contra esses concorrentes, este projeto de pesquisa tem o objetivo de discorrer sobre a temática da rotatividade das Operadoras de Caixa do Supermercado Rede Compras – Loja II, analisando seus fatores causais a fim de proporcionar soluções viáveis e adequadas para o setor.

Conforme consulta eletrônica<sup>5</sup>, historicamente os primeiros supermercados apareceram há mais de 70 anos nos Estados Unidos. O dono do título de primeiro supermercado é o King Kullen, inaugurado em 1930 pelo empresário americano Michael Cullen. A estratégia do pioneiro era simples: ele comprou um galpão industrial, adaptou o lugar para vender comida e deixou que as pessoas se servissem sozinhas. E tinha um detalhe importante: os preços eram bem mais baixos que nos antigos armazéns, onde os funcionários entregavam a mercadoria nas mãos dos clientes - o autoatendimento, aliás, é a característica que distingue um supermercado dos outros tipos de loja que comercializam alimentos. Em apenas seis anos, Cullen faturou alto e conseguiu abrir mais 16 filiais pelo estado de Nova York. A política barateira das grandes lojas espalhou-se pelo resto do mundo. Nos anos 50, os supermercados chegaram à Europa e ao Brasil. Aqui, o primeiro supermercado foi o Sirva-se, aberto em 1953 em São Paulo.

Seguindo este contexto, neste trabalho será mostrada a evolução das teorias e a importância das pessoas como fonte de estratégia organizacional, abordando questões relevantes quanto as suas particularidades e necessidades individuais, às quais os administradores precisam ficar alertas a fim de manter um nível de rotatividade positivo, pois uma alta rotatividade é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, que impacta a motivação das pessoas e interfere na credibilidade junto aos clientes.

Este Projeto de Pesquisa irá abordar as Causas da Rotatividade das Operadoras de Caixa do Supermercado Rede Compras – Loja II, já que o custo da rotatividade de pessoal eleva os custos da organização com demissões e admissões, perda no clima ambiental de trabalho o qual deixa as pessoas inseguras quanto a sua permanência na empresa gerando com tudo isto uma queda na produtividade.

---

<sup>5</sup>Mundo Estranho. Disponível em: <<http://mundoestranho.abril.com.br/matéria/quando-surgiram-os-supermercados/>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

Chiavenato (2009) diz que existem argumentos os quais a organização deve levar em conta para o preenchimento de seus cargos, observando o que se pretende agregar neste momento.

O grande desafio da pesquisa será confrontar as informações obtidas com as operadoras de caixa para assim chegar a uma avaliação da rotatividade presente na organização.

A pesquisa busca contribuir, de forma consistente, para o sucesso organizacional da empresa estudada, minimizando seus custos e maximizando seus lucros, além de oferecer um serviço harmônico para a sociedade.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **GESTÃO DE PESSOAS X ROTATIVIDADE**

Os seres humanos passaram a ser considerados fundamentais para o sucesso das empresas e o alcance de seus objetivos organizacionais.

(...) as organizações bem sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas (...). (CHIAVENATO, 2009, p. 3)

Para Chiavenato (1999), a rotatividade de pessoal esta relacionada diretamente com o mercado de trabalho e com o mercado de recursos humanos.

As pessoas tornaram-se seres ativos, integrantes dos processos e responsáveis diretos pelo sucesso organizacional, pois são tão ou mais importantes do que a tecnologia moderna e suas infinitas possibilidades.

Segundo Chiavenato (2009), a Gestão de Pessoas pode ser analisada através da visualização de gerentes como sendo verdadeiros Gestores e que identificam as pessoas como parceiras ativos na administração e não recursos obedientes.

Na sequência deste novo contexto, podemos identificar características na personalidade das pessoas bastante relevantes como, por exemplo, que elas são diferentes entre si; que são elementos vivos e que, principalmente, são parceiras da organização, porém os gestores precisam estar atentos também para as variáveis que a evolução e exigências profissionais acarretam diretamente para os colaboradores, tanto na área física quanto emocional e que se não forem bem trabalhadas podem resultar em problemas sérios para a organização como, por exemplo, a rotatividade.

### **CONCEITUANDO ROTATIVIDADE**

Chiavenato (2004) define rotatividade como sendo o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização. Assim, podemos medir a saúde de uma empresa pela relação entre o número de pessoas que entra e pelo número de pessoas que sai durante um período em relação ao seu total de funcionários existente. Esse cálculo tem uma função muito importante porque é através de seus resultados que os administradores tomam conhecimento de algum problema nessa área.

Se por um lado, um índice muito baixo de rotatividade não é bom para as organizações, pois isto quer dizer que não está havendo uma movimentação no seu quadro de pessoal, impedindo o ingresso de novos conhecimentos nas empresas através das pessoas, por outro lado, se o número de rotatividade for muito alto, causa muitas

custos organizacionais, então os gestores devem estar atentos as suas variáveis para manter um equilíbrio.

### **VERIFICANDO AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE**

Chiavenato (2009) diz que o ideal para as organizações seria criar um subsistema de controle automático (*feedback*), capaz de armazenar, processar e recuperar as informações pertinentes à organização para através dele, ser capaz de corrigir problemas no intuito de melhorar a dinâmica organizacional.

Podemos colher informações sobre a rotatividade, diz Chiavenato (2009) através da entrevista de desligamento, que é um meio de controlar e medir os resultados da eficiência de RH (Recursos Humanos) operante na organização.

De acordo com Chiavenato (2009), a entrevista de desligamento é o principal meio de diagnosticar as causas da rotatividade de pessoal. Esse método pode ser solicitado tanto a funcionários que pediram para ser desligados, quanto àqueles que foram desligados por opção da empresa.

A entrevista de desligamento deve procurar verificar aspectos importantes na dinâmica organizacional. Ela deve sempre ser conduzida por um profissional da área de RH (Recursos Humanos).

Chiavenato (2009) continua afirmando que o objetivo da entrevista de desligamento é colher o máximo de informações e impressões que o funcionário leva da empresa, contribuindo, assim, para o processo de melhoria da organização. É pertinente que a sua realização seja feita de forma informal, mas sem perder o caráter confidencial, e deve ser realizada em local reservado.

Ele ainda diz que o conteúdo da entrevista de desligamento tem que ser simples claro e objetivo, contendo questionamentos básicos tais como: nome, função, data de admissão, demissão e entrevista e motivos do desligamento. Deve conter também quesitos de cunho sentimental como, por exemplo, se o funcionário trabalharia na empresa de novo e o que ele deixaria como alerta para os gestores como forma de melhoria para a organização.

Por se tratar de um documento, a entrevista de desligamento deve ser preenchida por completo, a não ser que o ex-colaborador se recuse. No final, o entrevistador expõe o seu parecer, colhe o parecer do gestor de RH (Recursos Humanos) e arquiva na pasta do ex-colaborador.

### **CUSTOS DA ROTATIVIDADE**

Saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos a sua saúde financeira é um problema que os executivos de RH têm que enfrentar com certa relevância e que deve ser avaliado segundo seus próprios interesses.

A rotatividade de pessoal causa custos primários, secundários e terciários às organizações. Os custos primários estão diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição (CHIAVENATO, 2004).

Como custos primários podemos citar:

- a) *Custos de recrutamento e seleção*: despesas para requisição de empregado, despesas com órgão selecionador de empregados, gastos com anúncios em jornais, gastos com testes de seleção e avaliação de candidatos etc.

- b) *Custo de registro e documentação*: despesa de manutenção do órgão de registro, gastos com formulários, abertura de conta bancária etc.
- c) *Custos de integração*: despesas do órgão de treinamento – recrutamento, seleção, treinamento, higiene, segurança, custos do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na ambientação do empregado recém-admitido em sua seção.
- d) *Custo de desligamento*: despesa do órgão de registro, custo das entrevistas de desligamento, custo dos formulários utilizados, custo da antecipação das férias proporcionais, aviso prévio, décimo terceiro salário, multa de FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) etc.

Os custos secundários são intangíveis e difíceis de avaliar numericamente, pois são qualitativos.

Entre os custos secundários estão:

- a) *Reflexos na produção*: perda de produção, produção inferior no mesmo período e insegurança inicial etc.
- b) *Reflexos na atitude do pessoal*: imagem, atitudes e predisposições que o funcionário que está se desligando e iniciando transmite aos colegas, influência de ambos os aspectos citados sobre o moral e atitude do supervisor e do chefe e sobre os clientes e fornecedores etc.
- c) *Custos extralaboral*: despesa de pessoal extras ou horas extra para cobrir a vaga e a deficiência inicial do novo empregado, tempo adicional de produção causado pela deficiência do novo, elevação do custo unitário causado pela queda da eficiência provocada pelo novo funcionário e tempo adicional do supervisor aplicado na integração e no treinamento do novo funcionário etc.
- d) *Custo extraoperacional*: custos adicionais de energia elétrica, custo adicional de lubrificação e combustível, custo adicional de serviço de manutenção e acréscimo de acidentes etc.

Os custos terciários são os efeitos colaterais mediatos da rotatividade em médio e longo prazo e são estimáveis. Podemos identificar alguns custos terciários, são eles:

- a) *Custo extrainvestimento*: aumento proporcional das taxas de seguros, depreciação do equipamento e manutenção, em face das vagas existentes, admitidos em períodos de ambientação e treinamento, aumento de salários pagos aos novos funcionários e reajuste de todos os demais em relação ao mercado de trabalho etc.
- b) *Perdas nos negócios* (reflexo na imagem e nos negócios da empresa ocasionados pela qualidade dos produtos ou serviços pelos funcionários novos) (CHIAVENATO, 2009).

### **CALCULANDO A ROTATIVIDADE**

Segundo Chiavenato (2009) o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo e em termos percentuais.

Para se medir o índice de rotatividade de pessoal referente ao planejamento de RH (Recursos Humanos), usa-se a seguinte equação:

**(EM). [(A+D): 2x100]: EM** (CHIAVENATO, 2009, p. 141).

Onde:

A = Admissão de Pessoal dentro do período considerado (entradas).

D = Desligamento de Pessoal (por iniciativa da empresa ou do funcionário), dentro de um período considerado (Saídas).

EM = Efetivo Médio dentro do Período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período dividida por dois.

O resultado representa o valor em percentual de funcionários que circulam na organização. Se o resultado for 3%, por exemplo, significa que a organização pode contar com 97% de funcionários naquele período para completar as arestas faltantes.

Para analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões no cálculo do índice de rotatividade de pessoal, porém só os desligamentos, sejam por iniciativa da organização seja dos próprios funcionários e pode ser representada da seguinte forma: **((D) x 100): (EM)**. No entanto, essa equação é parcial e pode mascarar os resultados pelo fato de não considerar as admissões.

Podemos analisar os motivos que levaram as pessoas a deixarem a organização, considerando os desligamentos por vontade própria dos colaboradores, permitindo uma análise das saídas decorrentes especificamente da atitude e do comportamento do pessoal, desconsiderando as saídas causadas pela vontade da organização, como representado a seguir: **(Dx100): (Σ empregados: Σ meses do período)**.

Já para avaliar a rotatividade de pessoal por departamento ou setor, inserido em um subsistema que é ligado a um sistema maior que a organização, cada subsistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotatividade de pessoal Chiavenato (2009) desenvolveu a equação: **{[(A+D): 2 + (R+T)]x100}: EM**, onde A= entradas, D= saídas, EM= efetivo médio, R= recebimento e T= transferências de pessoal.

### **MOTIVOS PROVÁVEIS DA ROTATIVIDADE**

A rotatividade de pessoal na organização pode ser influenciada por fenômenos internos e externos cujos controles e frequências podem ser adquiridos com entrevistas de desligamentos, sejam elas espontâneas ou não, registradas pela organização e Gestores de RH (Recursos Humanos).

Para Chiavenato (2009) a rotatividade de pessoal é a consequência e não a causa de alguns fenômenos inseridos internos e externamente na organização.

Com relação aos fenômenos externos podemos citar:

- Oferta e procura de recursos humanos, conjuntura econômica, novas oportunidades de trabalho etc.

Já os internos são:

- Política salarial e benefícios da organização, oportunidades de crescimento, relacionamentos interpessoal, tratamento por parte dos superiores, moral e cultura da organização etc.

Os administradores não podem esquecer que os colaboradores são antes de tudo, pessoas e que convivem com pessoas, sendo assim criam laços afetivos com colegas, clientes e fornecedores. Eles detêm o conhecimento da rotina de trabalho, o que a empresa produz os serviços que presta e com o vínculo empregatício, passam a dominar essas atividades por isso sua saída causa danos financeiros e moral, pois uma empresa com alta rotatividade reflete sua imagem negativa para a sociedade, transparecendo que no seu interior não seja um bom lugar para trabalhar e crescer profissionalmente.

Na visão de Chiavenato (2009), a rotatividade de pessoal alta é um fator de perturbação para empresa, principalmente, se for forçada pelas mesmas com o intuito de obter falsas vantagens a curto prazo, pois só se enxergam os prejuízos que esse problema causa à organização, aos funcionários e suas famílias.

Segundo Wagner (2009), a insatisfação também acelera a rotatividade organizacional e causa sérios danos à saúde da mesma, pois a substituição de colaboradores que deixam voluntariamente a organização também é um encargo dispendioso. Além do mais, os custos de substituição não são os únicos fatores em questão. Se as pessoas que deixam uma empresa apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade de mão de obra remanescente. Essa espécie de “fluxo negativo de empregados” exerce os efeitos mais sensíveis no caso de trabalhos complexos, que demandam muito tempo para serem aprendidos. Quando as pessoas abandonam esses trabalhos, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário. Nos piores casos, funcionários experientes e descontentes assumem cargos na concorrência, fazendo com que além de a empresa atual perder o que investiu em seu treinamento, revertendo em gratificação para o seu próprio concorrente, que não só ganha um colaborador pronto, como também uma fonte de conhecimento sobre suas operações e políticas internas.

## **METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa foram realizados no Supermercado Rede Compras, loja II, que está localizado numa região estratégica, pois é próxima do mercado central da cidade de Campina Grande – PB, onde há um grande fluxo comercial e em seus arredores encontra-se um considerável número de ponto de ônibus, não só coletivos, como também municipais, havendo de forma considerável um grande fluxo de pessoas.

O público-alvo da empresa é constituído pela população local e adjacências, de todas as classes sociais, o seu consumo está voltado para compras tanto diárias como mensais, variando em volumes a fim de suprir tanto as necessidades do momento, como estocagem para posterior consumo, tendo como perfil donas de casa, comerciantes do ramo varejista, hotelaria e restaurantes.

Segundo Lakatos e Marconi (1996), pesquisar não é apenas procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas utilizando métodos científicos.

A forma de abordagem desta pesquisa caracteriza-se quanto aos fins como uma pesquisa descritiva, já que como afirma Lakatos e Marconi (1996) trata-se da realização do estudo baseado nos dados a partir da própria realidade e busca descrever o fenômeno pesquisado estabelecendo a relação entre as variáveis selecionadas conforme a tabela 1 apresentada abaixo.

**Tabela 1.** Variáveis da pesquisa.

VARIÁVEIS DA PESQUISA	INDICADORES
1. Grau de satisfação	1.1 Processo de seleção e treinamento 1.2 Habilidades 1.3 Satisfação e Expectativas
2. Relação interpessoal	2.1 Relacionamento com a gerência 2.2 Flexibilidade 2.3 Tolerância aos erros 2.4 Agilidade
3. Sistema operacional	3.1 Grau de conhecimento do sistema 3.2 Tempo de treinamento 3.3 Atenção recebida 3.4 Equipamentos
4. Comunicação	4.1 Preços e produtos 4.2 Formas de pagamento 4.3 Novas promoções

Neste contexto, foi realizado um questionário com as operadoras de caixa do Rede Compras Supermercados - Loja II, onde se constituiu um senso, pois buscou-se envolver todas as operadoras de caixa da unidade.

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

Referente aos meios de investigação, este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa de campo e estudo de caso que conforme Yin (2001), é ideal para as situações organizacionais reais em que o pesquisador não tem controle sobre os fenômenos pesquisados buscando compreender exhaustivamente o seu objetivo de pesquisa.

A pesquisa de campo investiga e examina os dados, observando todos os fatores e analisando todos os aspectos na íntegra (Marconi; Lakatos, 2006) buscando um contato direto com o fenômeno de estudo.

A coleta dos dados foi realizada no período de 01/03/2015 a 15/03/2015.

Quanto aos métodos de pesquisa podemos classificá-la como uma pesquisa indutiva, que para Marconi e Lakatos (2006) visa analisar os dados particulares para chegar a noções gerais que possam ser transformadas em probabilidade; quanto à técnica de pesquisa utilizou-se a documentação direta, a partir da aplicação de um questionário e da utilização da observação direta.

- Questionário – O questionário desenvolvido para conhecimento do grau de satisfação das operadoras de caixa será um instrumento autopreenchível, que não exige identificação do respondente.
- Observação direta – Foi realizada em *lócus* buscando acompanhar a rotina das operadoras de caixa para identificar os fatores causais da rotatividade.

Para o tratamento desses dados, os questionários foram tabulados e com o auxílio da ferramenta *excel* foram transformados em gráficos para posteriormente serem analisados de forma qualitativa.



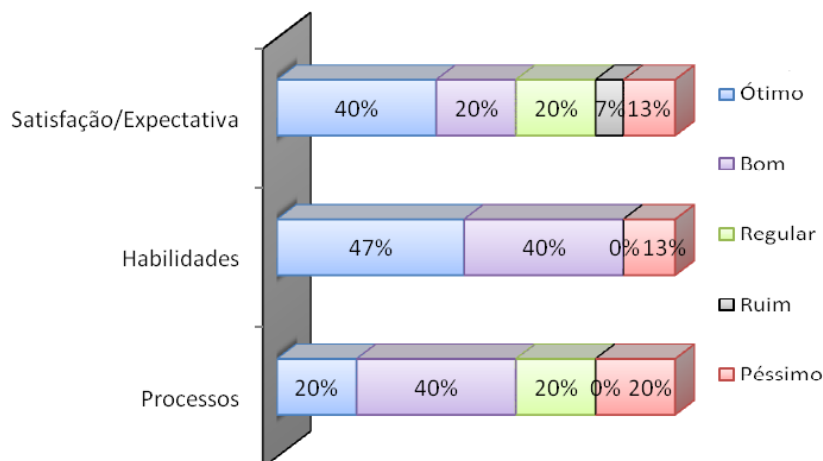
## ANÁLISE DOS RESULTADOS

O setor de caixa de um supermercado é muito importante porque é da relação operador-cliente que culmina a ação comercial resultando em positiva ou negativa. Neste contexto, buscamos investigar as causas da rotatividade operadoras de caixa do Rede Compras Supermercados, loja II que serão apresentados nos tópicos abaixo.

### PERCEPÇÃO DAS OPERADORAS DE CAIXA QUANTO AOS FATORES CAUSAIS DA ROTATIVIDADE

A partir da análise dos dados coletados através de questionário aplicado às operadoras de caixa do Rede Compras Supermercados – Loja II, questionamo-las quando ao processo de seleção e treinamento e, conforme a **Figura 1** abaixo listado, verificamos que 40% das entrevistadas consideram a satisfação/expectativa ótima, em relação às habilidades para a função; 47% considera-se apta a exercer a sua função, e, em relação a processos das mesmas, 40% considera bom o seu desenvolvimento. Assim, o grau de satisfação geral pode ser considerado positivo, tendo em vista que os valores **Bom e Ótimo** somam mais de 50% das respostas encontradas, o que demonstra que no Rede Compras Supermercados - Loja II as operadoras consideram-se uma equipe satisfeita, o que deve ser primordial para qualquer organização, já que pessoas podem ser um diferencial importantíssimo para um mercado tão competitivo.

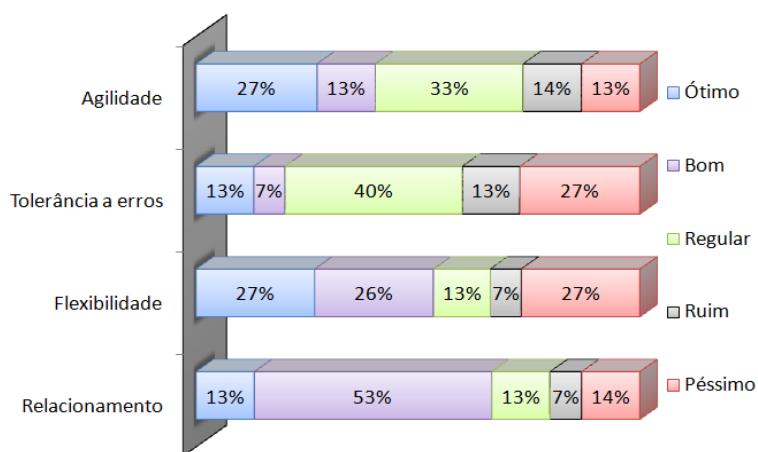
Porém, é representativo as porcentagens de **péssimo, ruim e regular** o que demonstra a necessidade do gestor em acompanhar essas variáveis, buscando medidas de melhoria para a satisfação das funcionárias o que pode evitar a rotatividade dentro da organização.



**Figura 1.** Grau de satisfação. Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Já na **Figura 2**, podemos verificar que 53% das operadoras de caixa do Rede Compras Supermercado – Loja II avalia como **Bom** o grau de relacionamento entre elas e sua gerência. Esse percentual sinaliza que essa variável é positiva, pois, somada a opção ótima (13%) representa 66% de satisfação, com relação à flexibilidade 27% das operadoras consideram ótimo e a agilidade 27% também apresentam a mesma opinião.

Já com relação à tolerância de erros, a maior incidência foi de péssimo (27%), regular 40% e ruim 13%, merecendo cuidados especiais já que frisam a necessidade de novas estratégias objetivando uma melhoria no clima organização, pois uma organização de sucesso é caracterizada por ter e manter um clima organizacional favorável para todos os envolvidos, tanto gestores como colaboradores e, em hipótese alguma, separado dos objetivos de alcance para o sucesso.

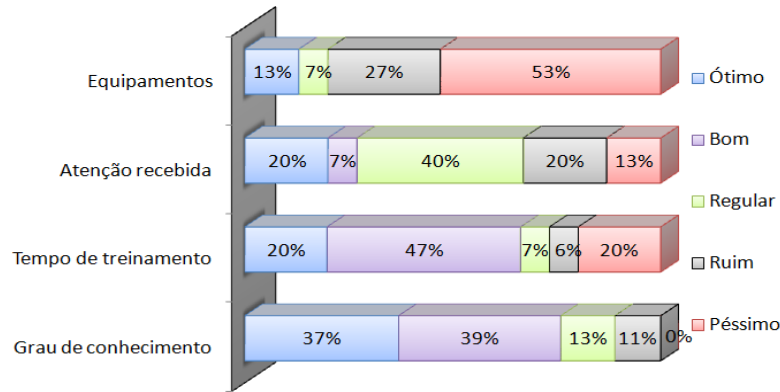


**Figura 2.** Relação interpessoal (superiores e gerência).

Uma das ferramentas mais úteis e importantes dentro de uma organização depois do capital humano é o seu sistema operacional, pois depende de sua eficiência e manutenção a agilidade nos processos rumo à realização e satisfação dos clientes em relação aos seus serviços prestados.

A **Figura 3** ilustra a realidade quanto ao funcionamento e manutenção dos equipamentos manuseados pelas operadoras do Rede Compras Supermercados – Loja II onde 53% consideraram a variável como péssimo; já com relação à atenção recebida, 40% dos respondentes consideram como regular; no que diz respeito ao tempo de treinamento, 47% classificam a variável como bom e quanto ao grau de conhecimento em sua maioria foi classificado como bom (39%).

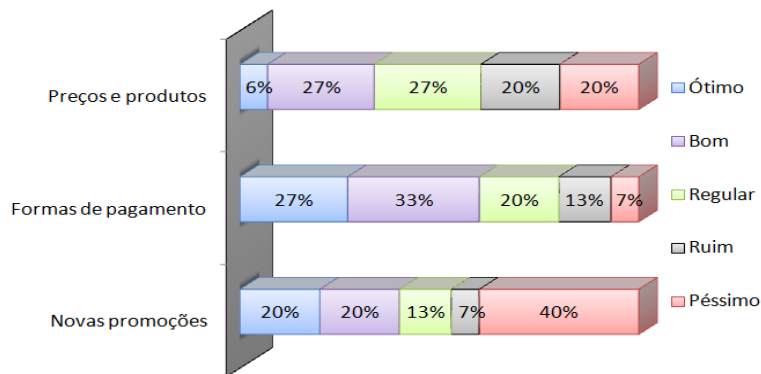
Com relação ao sistema operacional, podemos considerá-lo insatisfatório na percepção das operadoras de caixa, tendo em vista que as variáveis Bom e Ótimo é inferior em relação às variáveis Regular, Ruim e Péssimo.



**Figura 3.** Sistema operacional (treinamento e informação).

A comunicação entre os envolvidos nos processos organizacionais deve ser clara, objetiva e ágil, pois existem ações que se não forem bem entendidas pelos envolvidos, acarretam prejuízos irreparáveis. A **Figura 4** revela que com relação aos preços e produtos a soma de péssimo e ruim revela 40% das respostas e a soma de regular e bom representam 54%, já para as formas de pagamento, 33% das respondentes consideram como bom e referente às novas promoções 40% das respondentes classificam como péssimo.

De posse dessas informações, é possível observar que a comunicação existente entre gerência e operadoras de caixa é insatisfatória, pois, as variáveis péssimo e ruim sobressaem das regular, bom e ótimo.



**Figura 4.** Comunicação (promoção e políticas).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs-se investigar a Rotatividade das Operadoras de Caixa do Supermercado Rede Compras – Loja II, procurando descobrir os fatores causais da Rotatividade a fim de proporcionar soluções viáveis e adequadas para o setor. O estudo investigou individualmente o grau de satisfação das Operadoras de Caixa, compreender a relação interpessoal entre as Operadoras de Caixa e a Gerência, saber o conhecimento por parte das Operadoras de Caixa e o Sistema Operacional utilizado pelas mesmas e

identificou a metodologia (verbal) utilizada pelo Supermercado Rede Compras - Loja II para informar às Operadoras de Caixa os produtos e promoções oferecidos pela loja.

Com relação ao grau de satisfação, a pesquisa concluiu que o grau de satisfação das operadoras de caixa é considerado satisfatório, tendo em vista que as variáveis pesquisadas nesta categoria apresentam resultados positivos que sobressaem à percepção negativa das operadoras de caixa, demonstrando assim que as mesmas consideram-se habilitadas para exercer a sua função, satisfeitas em relação as suas expectativas na função e demonstrando assim conhecimento do processo proposto pela organização.

Em relação às variáveis: interpessoalidade, sistema operacional e comunicação, há uma insatisfação por parte das operadoras de caixa, já que as mesmas apresentaram indicadores negativos referente às variáveis pesquisadas demonstrando assim, que a empresa necessita investir mais nos itens: agilidade, tolerância a erros, equipamentos, atenção recebida, preços e produtos e informações sobre novas promoções.

Assim, concluímos que as variáveis pesquisadas influenciam diretamente na rotatividade das operadoras de caixa, pois, as mesmas sentem um desgaste diário pela falta de manutenção nos equipamentos utilizados, pelo déficit na comunicação entre elas e a gerência e pela ausência de agilidade por parte de seus líderes na resolução de problemas urgentes e cotidianos.

Deste modo, relacionamos a rotatividade dessas operadoras às condições oferecidas pela empresa para o desempenho de sua função, gerando situações exaustivas que facilmente poderiam ser modificadas adotando as seguintes sugestões: Melhoria nas máquinas, melhoria no *feedback*, e aperfeiçoamento nos processos de treinamento buscando utilizar ferramentas efetivas para a comunicação.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Manole, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia de pesquisa científica**: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.