

**UNIARP- UNIVERSIDADE ALTO VALE DO RIO DO PEIXE
MBA EM GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL**

GISLENE AGUIAR LEMOS

**GESTÃO DO TURNOVER: UM ESTUDO DE COMO MANTER O CAPITAL
INTELECTUAL NO SETOR SUPERMERCADISTA**

CAÇADOR, 2018

GISLENE AGUIAR LEMOS

GESTÃO DO TURNOVER: UM ESTUDO DE COMO MANTER O CAPITAL INTELLECTUAL NO SETOR SUPERMERCADISTA.

Monografia apresentada como exigência para conclusão, do Curso de MBA em gestão do desenvolvimento humano e organizacional, ministrado pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP, sob orientação da professora Ma. Soeni Aparecida de Barros Yamaguchi.

CAÇADOR, 2018

GISLENE AGUIAR LEMOS

GESTÃO DO TURNOVER: UM ESTUDO DE COMO MANTER O CAPITAL INTELLECTUAL NO SETOR SUPERMERCADISTA.

Monografia considerada APTA com nota 10 aprovada em 27 de janeiro de 2018 de janeiro de 2018, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu MBA em gestão do desenvolvimento humano e organizacional para obtenção do título de Especialista em gestão do desenvolvimento humano e organizacional

Orientador: Soeni Aparecida de Barros Yamaguchi, Ma.

CAÇADOR, 2018

RESUMO

A rotatividade de Pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. (CHIAVENATO, 2002, p.178). Silvia, Ribeiro e Silva (2015, p.2) quando o índice de turnover está elevado em uma empresa, aponta que algo não está indo bem, além dos gastos com admissões e demissões, há todo um transtorno gerado na empresa por falta de mão-de-obra e insegurança por parte dos colaboradores remanescentes, o que pode abalar futuramente a produtividade da empresa. Esse estudo viabiliza identificar os vários fatores positivos ou negativos que podem ocasionar o turnover nas empresas supermercadistas situadas na cidade de Videira- SC. A temática se justifica pelos impactos que as saídas são entradas de funcionários podem provocar a uma organização, bem como para sociedade e até mesmo ao governo federal, visto que muitas das saídas de capital intelectual implicam em recebimentos de valores por parte dos programas sociais do governo como o seguro desemprego e saque de FGTS. Por conseguinte, se tem como objetivos específicos: Analisar os principais fatores que geram turnover nas organizações supermercadistas na cidade de Videira-SC, apresentar variáveis e índices de rotatividade do setor supermercadista na cidade de Videira, com relação à rotatividade brasileira, sugerir melhorias com relação à gestão do turnover, propor alternativas de controle referente ao pagamento de seguro desemprego e saque de FGTS. O presente estudo, conclui se com a convicção de que os objetivos foram atendidos. Um fator relevante da pesquisa foi o fato da importância de uma boa liderança, para que o grupo se mantenha motivado e dentro das expectativas da organização, muito dos respondentes assinalaram que se inspiraram no líder atual ou em líderes anteriores, sendo como exemplos para sua trajetória profissional. Podemos desenvolver habilidades técnicas de uma pessoa de forma mais rápida, já a parte comportamental requer maior investimento de tempo e recursos, visto que são vários os fatores determinantes para que essa mudança aconteça. Com relação aos indicadores de rotatividade, foi visto que os mesmos não são variáveis que desprendem de recursos financeiros, mas sim de um planejamento por parte das organizações. E necessário investir em capacitação e desenvolvimento contínuo dos empregados para que ambos tenha os objetivos alcançados. Ao setor governamental, foi sugerido alternativas de amenização da retirada de FGTS e seguro desemprego, a fim de evitar práticas ilegais de recebimento desses benefícios, para que assim sejam utilizados de forma consciente pela população. Por fim, conclui se que o resultado e o processo de aplicação e qualificação dessa pesquisa, trouxeram um conhecimento amplo sobre a temática e sobre o setor estudado, proporcionando um crescimento profissional e trazendo uma rica fonte de informações aos interessados nesse assunto.

Palavras-Chaves: Pessoas; Rotatividade; Gestão.

RESUMO EM LINGUA ESTRANGEIRA

Personnel turnover is expressed by a ratio of admissions to retirements to the average number of participants in the organization over a period of time. (CHIAVENATO, 2002, p.178). Silvia, Ribeiro e Silva (2015, p.2) when the turnover rate is high in a company, points out that something is not going well, besides the expenses with admissions and layoffs, there is a whole disorder generated in the company by lack of hand and uncertainty on the part of the remaining employees, which may in the future affect the productivity of the company. This study makes it possible to identify the various positive or negative factors that can cause turnover in the supermarket companies located in the city of Videira-SC. The thematic is justified by the impacts that the outflows of employees can cause to an organization, as well as to society and even to the federal government, since many of the outflows of intellectual capital imply in receipts of values by the social programs of the government such as unemployment insurance and withdrawal from FGTS. Therefore, its specific objectives are: To analyze the main factors that generate turnover in supermarket organizations in the city of Videira-SC, to present variables and turnover indexes of the supermarket sector in the city of Videira, with with regard to the Brazilian turnover, to suggest improvements in relation to the turnover management, to propose alternatives of control regarding the payment of unemployment insurance and FGTS withdrawal. The present study concludes with the conviction that the objectives have been met. A relevant factor of the research was the importance of good leadership, so that the group stays motivated and within the expectations of the organization, many of the respondents indicated that they were inspired by the current leader or previous leaders, being as examples for their trajectory professional. We can develop a person's technical skills more quickly, since the behavioral part requires more investment of time and resources, since there are several factors that make this change happen. Regarding the indicators of turnover, it was seen that these are not variables that derive from financial resources, but rather from planning by the organizations. It is necessary to invest in training and continuous development of employees so that both have the objectives achieved. The government sector suggested alternatives to FGTS withdrawal and unemployment insurance in order to avoid illegal practices of receiving these benefits, so that they can be used consciously by the population. Finally, it is concluded that the result and the process of application and qualification of this research, brought a broad knowledge on the subject and the studied sector, providing a professional growth and bringing a rich source of information to those interested in this subject.

Keywords: People; Turnover; Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow	15
Figura 2 – Diferenças entre gerações	21
Figura 4 – Formula amostral	37
Figura 5 – Fidelização funcionários	48
Figura 6 – Rotatividade por função	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO	10
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1.1 Desenvolvimento de recursos humanos.....	10
2.1.2 Comportamento organizacional.....	11
2.1.3 Motivação	13
2.1.4 Teoria de Maslow.....	14
2.1.5 História das gerações	16
2.1.6 Conflitos e suas variáveis	21
2.1.7 Efeitos do conflito.....	23
2.1.8 Técnicas de gestão de conflitos.....	24
2.1.9 Conflito entre gerações.....	26
2.1.10 Equilíbrio organizacional	29
2.1.11 Variáveis e índices de rotatividade x saque de FGTS e recebimento de seguro desemprego	32
2.1.12 Rotatividade no setor supermercadista	35
2.2 METODOLOGIA DA PESQUISA	36
2.2.1 Delineamento da pesquisa	36
2.2.2 Procedimento da pesquisa e população e amostra.....	36
2.2.3 Coleta e tratamento de dados	37
2.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
2.3.1 Perfil do público pesquisado.....	38
2.3.1.1 Geral.....	38
2.3.1.1.1 Público feminino	41
2.3.1.1.2 Público Masculino.....	42
2.3.1.2 interação tecnológica.....	42
2.3.1.3 Fatores de motivação pessoal e profissional.....	43
2.3.1.4 Índices de rotatividade.....	45
2.3.1.5 FTGS e Seguro desemprego	48
3 CONCLUSÃO	51
REFERENCIAS	53
APÊNDICES	59

1 INTRODUÇÃO

Turnover é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas (POMI, 2005, p.01).

A rotatividade de Pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 2002, p.178).

O Comportamento Organizacional estuda o comportamento do indivíduo e dos grupos dentro das organizações. De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações. (ROBBINS, 2002, p. 9).

Sendo assim acredita-se que o comportamento organizacional está ligado diretamente à forma de como indivíduo se encontra no momento, são vários os fatores que leva ao comportamento de determinada pessoa, podendo ser alterados por alguns fatores, como psicológicos, fisiológicos motivacionais, financeiros, estrutural ou até mesmo ambiental, sendo assim o que se observa é que determinada pessoa age conforme determinada situação. No ambiente organizacional, por exemplo, podemos ver que muitas pessoas se comportam de formar diferentes, seja por influência de um líder, ou pelo meio em que vive.

Outro fator relacionado ao comportamento está relacionado com o tempo cronológico bem como a cultura em que as pessoas cresceram ou nasceram sendo fatores determinantes para as diferenças de comportamentos entre gerações bem como suas perspectivas em relação ao trabalho e forma de vida.

Vale ressaltar que o comportamento organizacional é algo muito complexo de ser modificado, contudo líderes e até mesmo a organização precisam praticar métodos observacionais a fim de contribuir para o

desenvolvimento e um bom comportamento das pessoas que participam dessas organizações.

É muito importante observar que o profissional de recursos humanos deve auxiliar as pessoas que tem características de liderança, para que elas trabalhem e tenha um comportamento que ajudem a equipe e contribua no desenvolvimento organizacional, e assim minimizar as saídas de funcionários, que conseqüentemente aumentam o turnover nas empresas e sobrecarga do sistema público referente às buscar por seguro desemprego e saque de (FGTS) Fundo de garantia por tempo de serviço, afinal o líder também deve ter um equilíbrio organizacional e contribuir no desenvolvimento da equipe, para assim diminuir a saída de empregados.

Diante da diversidade de capital intelectual em que se encontram os ambientes organizacionais, onde cada indivíduo tem uma perspectiva diferente com relação ao trabalho e de suas necessidades, existe assim uma grande problemática referente à gestão do turnover: Como manter o capital intelectual no setor supermercadista?

Sendo assim, justificasse esse estudo, diante da importância em se ter um ambiente organizacional favorável e propício, para um bom desenvolvimento profissional bem como para o crescimento da empresa e o meio a qual a mesma está inserida.

Esse estudo viabiliza identificar os vários fatores positivos ou negativos que podem ocasionar o turnover nas empresas supermercadistas situadas na cidade de Videira- SC.

A temática se justifica pelos impactos que as saídas são entradas de funcionários podem provocar a uma organização, bem como para sociedade e até mesmo ao governo federal, visto que muitas das saídas de capital intelectual implicam em recebimentos de valores por parte dos programas sociais do governo como o seguro desemprego e saque de FGTS.

Com a conclusão dessa pesquisa será possível propor e apresentar melhorias, em busca de um equilíbrio e desenvolvimento organizacional e conseqüentemente profissional para o setor estudado.

Na esfera governamental a relevância dos resultados obtidos será de sumo valor para o conhecimento no que se refere à rotatividade dentro das

empresas supermercadista, bem como será apresentado sugestões alternativas para maior controle de pagamentos de seguro desemprego e saque de FGTS.

O curso em si, contribuiu para o crescimento profissional e pessoal, visto que o público de formação já possui conhecimento e atuação na área, vindo de encontro com as dificuldades enfrentadas no dia a dia corporativo, os professores apresentaram técnicas e teorias muito proveitosas para um bom desenvolvimento das atividades no meio organizacional.

O objetivo geral que norteia esse estudo está direcionado em identificar fatores que geram a rotatividade nas empresas do ramo de supermercados na cidade de Videira- SC.

Por conseguinte, se tem como objetivos específicos: Analisar os principais fatores que geram turnover nas organizações supermercadistas na cidade de Videira- SC, apresentar variáveis e índices de rotatividade do setor supermercadista na cidade de Videira, com relação à rotatividade brasileira, sugerir melhorias com relação à gestão do turnover, propor alternativas de controle referente ao pagamento de seguro desemprego e saque de FGTS.

A metodologia aplicada para um bom resultado da pesquisa está nas descrições das relações e comportamentos do grupo com relação ao questionário respondido.

Essa pesquisa tem como finalidade descrever o perfil do grupo estudado e apresentar sugestões a cada variável identificada. Sendo assim a pesquisa é caracterizada como quantitativa e qualitativa quanto aos objetivos apresentado.

Tem como foco uma pesquisa de campo, pois irá abranger várias empresas no segmento supermercadista, a fim de identificar o perfil de cada geração e por seguinte usar esses dados para a identificação das variáveis geradoras de rotatividade.

A forma para obtenção dos dados será o questionário, onde será aplicado entre os colaboradores do setor supermercadista na cidade de Videira, SC.

Por fim será realizada uma análise dos dados obtidos e por seguinte serão apresentadas sugestões de melhorias tanto para as empresas pesquisadas, como para o setor governamental frente aos problemas subseqüentes da rotatividade supermercadista.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Desenvolvimento de recursos humanos

Segundo Bergamini (1979, p. 173) O desenvolvimento de recursos humanos e caracterizados pelo conjunto de medidas psicopedagógicas que ajudaram o empregado que chega a empresa ou que já dela participa a tempo, possuidor do potencial de trabalho e colocado de maneira mais adequada e produtiva a serviço das atividades que desenvolvem.

Segundo Gruber (2010) O termo desenvolvimento é muitas vezes confundido com treinamento. Treinamento faz parte do desenvolvimento, mas não é apenas treinamento que desenvolve um ser humano. Podemos resumir desenvolvimento como um ser humano sair de um ponto “A” para um ponto “B”, sendo o ponto “B” melhor que o ponto “A”, ou seja, houve crescimento, mudança de patamar, etc.

Segundo IBC (2013) O departamento de Recursos Humanos é o responsável por gerir o capital humano nas organizações, e isso não implica só no processo de seleção e contratação de colaboradores, e burocracias internas. Atualmente esse departamento tem grande importância no desenvolvimento dos profissionais, com o objetivo de alcançar resultados mais rápidos e satisfatórios para as organizações.

Bergamini (1979, p. 173) enfatiza que para o bom desenvolvimento dos funcionários e necessário investir em treinamento técnico, no qual é importante é ensinar as pessoas de como saber em fazer seu trabalho.

Esse treinamento baseia-se nas regras de boa atuação prática e técnica no desenvolvimento de pessoal, onde ele já não se visa simplesmente o que deve ser feito, mas principalmente busca adequar o seu executante a uma situação específica no contexto Empresarial. Por conseguinte, a formação e o desenvolvimento de pessoal têm como objetivo ajudar aqueles que trabalham adequar o seu comportamento ao cargo e executam circunstâncias que envolvem. (BERGAMINI, 1979, p. 173).

Bergamini (1979, p. 173) exemplificando corretamente o treinamento técnico tem como objetivo ensinar a é desenvolver, onde deverá um superior

nomear recursos, formar atitudes pessoais, que facilitem o novo colaborador assumir seu novo papel dentro da função.

Para IBC (2013) nos treinamentos são desenvolvidas habilidades como: comunicação, inteligência emocional, planejamento estratégico, gestão de tempo, flexibilidade, relacionamento interpessoal, foco, auto desenvolvimento, autocontrole, percepção, diminuição do estresse etc.

Além disso, são trabalhados os pontos positivos e os de melhoria, quebra de crenças limitantes, definição de metas e objetivos claros e realistas.

Gruber (2010) acredita que pessoas são diferentes e por isso não podem ser reconhecidas como se fossem todas iguais. Um grande desafio dessa área é desenvolver processos e metodologias que consigam diferenciar os resultados e atitudes das pessoas, para construir um Plano de Desenvolvimento Individual.

2.1.2 Comportamento organizacional

Segundo IBC (2016) entender o comportamento organizacional é fundamental na dinâmica de manutenção e melhoria dos processos de gestão de pessoas, pois baliza o trabalho dos líderes e confere a estes a possibilidade de prever, e especialmente evitar problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores, bem como estruturar métodos de liderança e estratégias de gestão efetivas para o alcance de metas e resultados desejados.

Bergamini (1979, p. 175) O comportamento organizacional, pode ser analisado como exemplo quando um órgão centraliza todas as decisões a respeito do pessoal a resposta comportamental por parte de supervisores e gerentes tem sido a indiferença total diante dos problemas humanos, daqueles que deles dependem diretamente ou indiretamente.

Bergamini (1979, p. 176):

A primeira e principal responsabilidade da gerência de Recursos Humanos seria a de preparar supervisores e demais gerentes, tanto quanto possível para que os mesmos possam atuar como administradores de seu pessoal, conseguinte ter sempre claro os objetivos de uma única política de Recursos Humanos. Especialmente planejada para a organização em que se encontra a elaboração de normas e procedimentos e de sua adequada divulgação constitui instrumento indispensável dessa preparação, por outro lado considerem que o conjunto de especialistas que compõem a gerência de Recursos Humanos deve estar suficientemente preparado para assessorar tão de perto quanto possível todas as que eles que

solicitarem orientação sobre a maneira mais adequada de lidar com seus problemas.

A gerência de recursos humanos precisa estar bem preparada para acolher armazenar e interpretar dados sobre o pessoal de tal forma que quaisquer momentos possam ser utilizados por qualquer supervisor para sua própria formação e conseqüentemente aprimorarem na atividade de direção subordinados.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 6) Conceito de comportamento organizacional e comportamento organizacional referem-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em uma organização recursos incluem frente das pessoas e grupos sobre as organizações e vice-versa qual a influência das organizações sobre as pessoas e os grupos.

Para IBC (2016) o comportamento organizacional pode ser visto como o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem a empresa, tanto funcionários quanto seus diretores, e o impacto que tais condutas e costumes têm sobre o andamento e desenvolvimento da organização.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 6) O comportamento organizacional está relacionado com ações de pessoas no trabalho e organização baseado predominantemente a contribuição de psicólogos.

Para Bergamini (1979, p. 84) equivale a fazer a seguinte pergunta, porque fulano comportou-se exatamente dessa ou daquela maneira diante de tal situação o assunto é bastante amplo, a psicologia vem há muito tempo tentando explicar o comportamento humano à principal tarefa consiste em tentar compreendê-lo e, portanto, explicá-lo.

Ao estudar o comportamento humano descobri que certa força impede as pessoas agirem sendo no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações, embora de forma um tanto que esquemática, é possível concluir que a motivação humana como um fenômeno psicológico caracteriza-se por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade que determinam a conduta de cada um desses fatores dinâmicos assim que entrar em Ação envolve a personalidade como um todo isto é colocam em atividade inteligência, são os instintos as experiências vividas os dados já incorporados ao psíquico e os determinados morfológicos e fisiológicos da conduta. (BERGAMINI, 1979, p. 85).

Segundo Chiavenato, (2005, p. 7). Nas organizações as pessoas agem tanto como indivíduos como membro de grupos assim necessitou estudar o comportamento sobre esses ângulos.

O comportamento organizacional é uma área que trata do comportamento do indivíduo. Isto é dito como personalidade e atitude percepção aprendizado motivação. Além disso, o comportamento organizacional e também está relacionado com o comportamento grupal isto é incluir tópicos como os novos papéis e construção de equipes e conflitos nesse sentido baseia-se na contribuição dos sociólogos e de psicólogos sociais o comportamento grupal são diferentes do comportamento individual essas características podem ser mais visíveis em casos extremos quando uma gangue de rua ataca cidadãos inocentes por exemplo. (CHIAVENATO, 2005, p. 6).

Segundo Chiavenato, (2005, p. 8) Objetivo básico do comportamento organizacional e ajudar as pessoas e organizações as entenderem-se, o comportamento organizacional é fundamental para os administradores que dirige organizações, unidades, sendo assim como indispensável para todos, a qual e o qualquer pessoa que pretenda ser bem-sucedida na sua atividade como a organização dentro ou fora delas.

Dessa maneira, IBC (2016) o Comportamento Organizacional influencia todo o clima da corporação e pauta quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas a ela possuem desse local de trabalho em questão.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 189), contudo se a pessoa se apresenta o capital humano elas passam a ser tratados como parceiros da organização e provedores de conhecimento habilidades e competências nesse último caso as pessoas passam a serem sujeitos ativos e não mais passivos da administração, pois elas abastecem a organização de suas que fazem funcionar em direção ao sucesso.

2.1.3 Motivação

Bergamini (1979, p. 84) A motivação do homem e o homem que produz, um processamento cuja origem processamento se faz dentro da própria vida psíquica constitui um fenômeno essencialmente psicológico do comportamento do homem como ser no originado por causa.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 244) os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores, uma pessoa pode gostar do seu trabalho

porque ele satisfaz suas necessidades sociais e de segurança, mas as necessidades humanas estão sempre mudando o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 244) O conceito de necessidade ou carência é importante para tratar do comportamento humano nas organizações para tanto precisamos conhecer como funciona o processo motivacional

O processo motivacional está dirigido por metas às necessidades às metas são resultadas procuradas pela pessoa e atuou como forças vitais que atrai o alcance das metas desejadas, quando isso traz uma redução nas necessidades humanas às metas podem ser positivas como é o caso de elogios e reconhecimento interesse pessoal aumento salarial ou promoção, como podem ser negativas como é o caso de críticas desinteresse pessoal e não promoção. Enquanto as metas positivas têm forte atração às pessoas, têm de evitar as metas que lhe pareçam negativas, o primeiro passo para desenhar um modelo de processo motivacional estão relacionadas às variáveis intervenientes e uma sequência. (CHIAVENATO, 2005, p. 244).

Bergamini (1979, p. 85) estudando o comportamento humano e circuito em circunstâncias motivacionais, o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade e intenção. Todos esses termos têm um conjunto à conotação de movimentação ou ação de fato.

2.1.4 Teoria de Maslow

Para Monteiro (2014) na visão de Maslow, cada indivíduo é dotado de propensão inata à auto-realização (Maslow, 1970). Contudo, esse estado de plenitude, o mais elevado das necessidades humanas, envolve o uso ativo de todas as qualidades e habilidades às quais se podem ter acesso, além de exigir o desenvolvimento e a aplicação integrais do potencial individual do ser humano. Ou seja, faça o seu melhor e com esmero.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 248-249) os argumentos da Teoria de Maslow são os seguintes:

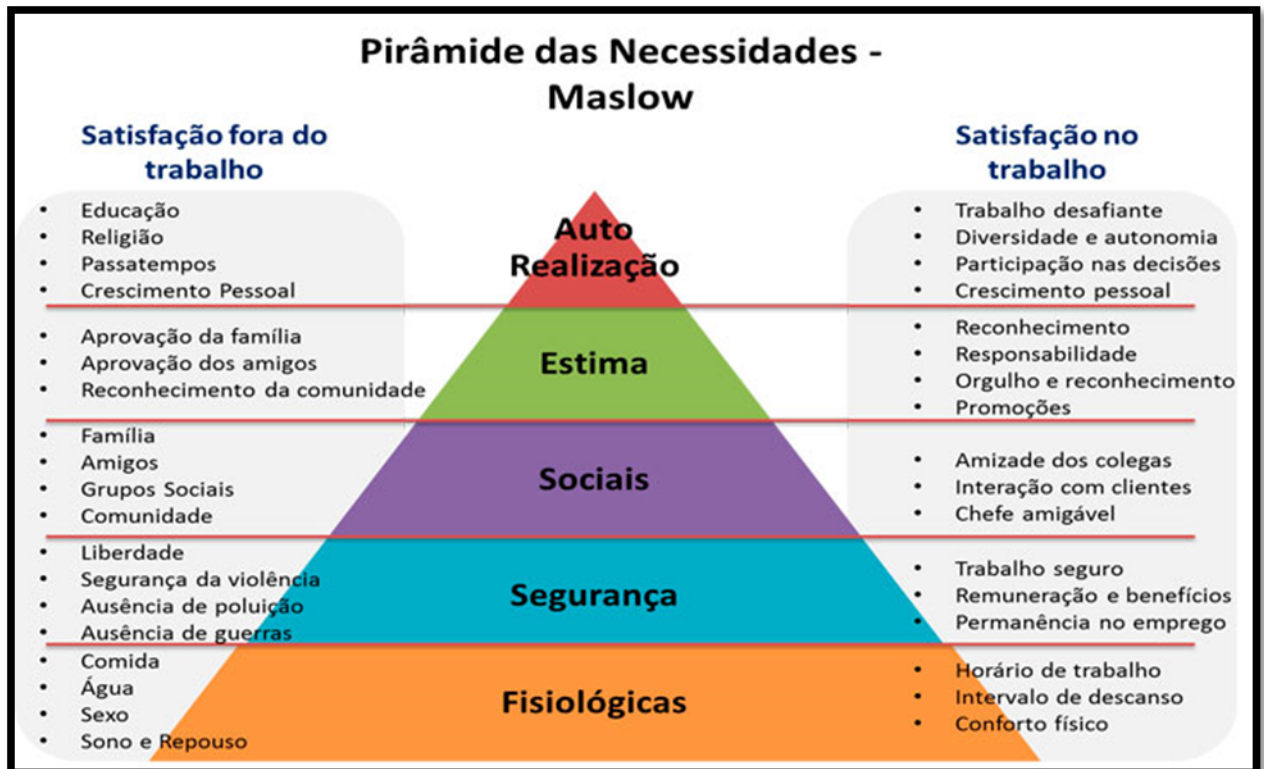
Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Cada pessoa nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas que são as necessidades inatas ou hereditárias início seu comportamento é exclusivamente voltado para satisfação clínica dessas necessidades, como fome, sede, sono, atividade, sexo entre outros.

Terceiro, a partir de certa idade a pessoa ingressa e uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidade, surge à

necessidade de segurança voltada para a proteção contra o perigo e contra as ameaças e a privação as necessidades.

Quarto o comportamento do indivíduo passa a ser influenciado por grande número de necessidades concomitantes se articula a hierarquia, contudo à medida que uma necessidade mais baixa não é satisfeita ela se torna imperativo e passa a predominar provisoriamente no comportamento até que seja parcial ou totalmente insatisfeita, a aprovação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se dividem pela luta pela sua satisfação às pessoas procuram primeiro satisfazer as necessidades básicas antes de localizar seu comportamento.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Monteiro (2014)

Segundo Monteiro (2014) uma observação que Maslow confirma quando atesta que os pré-requisitos para a auto-realização são amor suficiente na infância e a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança nos primeiros dois anos de vida. O mínimo que se espera dos pais. Para Maslow, se a criança for segura e confiante nesse período, assim o será na vida adulta.

Segundo o pensamento de PERIARD apud Maslow (2011) para alcançar uma nova etapa, a anterior deve estar satisfeita, ao menos parcialmente. Isto se dá uma vez que, quando uma etapa está satisfeita ela deixa de ser o elemento motivador do comportamento do ser, fazendo com que outra necessidade tenha destaque como motivações assim têm a seguinte conclusão.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 249) as necessidades mais baixas, requerem comportamento motivacional mais rápido, como comer dormir entre outros, enquanto as mais elevadas requerem um círculo extremamente mais longo, segundo autoria de Maslow está construindo sobre as primícias de que as pessoas têm necessidade de crescer e desenvolver.

Assim PERIARD apud Maslow (2011) acredita que os 4 primeiros níveis destas necessidades podem ser satisfeitos por aspectos extrínsecos (externos) ao ser humano, e não apenas por sua vontade. A necessidade de auto-realização nunca é saciada, ou seja, quanto mais se sacia, mais a necessidade aumenta. Acredita-se que as necessidades fisiológicas já nascem com o indivíduo. As outras mostradas no esquema acima se adquirem com o tempo. As necessidades primárias, ou básicas, se satisfazem mais rapidamente que as necessidades secundárias, ou superiores.

2.1.5 História das gerações

Conforme Erickson (2011, p. 04) "... geração é um grupo de pessoas que, com base na faixa etária, compartilham não só uma localização cronológica na história, mas também as experiências a elas associadas".

Na visão de Wada e Carneiro (2010, p. 6), Cada uma possui características, valores, princípios, preferências, interesses e necessidades, ou seja, cada uma é diferente da outra.

Segundo Leoto (2011) a classificação das gerações, segundo a Sociologia defende diversos conceitos de geração, mas a concepção que trataremos aqui é a definição utilizada pela socióloga Débora C. Carvalho, que se refere "às transformações tecnológicas e a sua influência no comportamento, atribuindo um determinado perfil comum a um grupo, que os define e os diferencia. Muito utilizado pelo Marketing, Mídia, Moda e Ciências do Comportamento". Há algum tempo uma geração era definida a cada 25 anos. Nos dias de hoje, uma nova geração surge a cada 10 anos. Elas se dividem em:

- **TRADICIONAL: Anos 20 30,40;**

- Enfrentaram as duas Grandes Guerras.
- Extremamente dedicados e leais.
- Sacrificaram-se para alcançar seus objetivos.

- Admitem recompensar tardias.
 - São práticos e formais.
 - Adaptaram-se às atividades rotineiras.
 - Gostam de regras e burocracias.
 - Respeitam hierarquias. Dever antes do prazer.
 - O trabalho traz dignidade ao homem.
- **BABY BOOMER: Anos 50 e início dos anos 60;**

De acordo com Oliveira (2010, p. 50) nascer nessa época era um privilégio, pois com a sociedade sendo reconstruídas em alta velocidade as crianças poderiam usufruir um tempo muito melhor do que o experimentado por seus pais.

A educação dos jovens foi marcada pela disciplina rígida, ou seja, qualquer atitude fora do modelo era considerada nociva pela sociedade e repreendida.

Jovens nascidos na época da “Explosão de Bebês”, fenômeno ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, repetido nas guerras da Coreia e do Vietnã, ocasião em que os soldados voltaram para suas casas e conceberam filhos em uma mesma época. No Brasil, coincide com a época da ditadura militar, Jovem Guarda,

Bossa Nova, Tropicália e festivais. São educados com disciplina e compromisso. São mais otimistas, puderam pensar na boa educação de seus filhos. Priorizam o trabalho, são *workaholics*. Valorizam a ascensão profissional. Querem ser reconhecidos pela sua experiência.

Buscam um emprego rentável e estável. Hoje ocupam cargos de diretoria, gerências chefias nas empresas ou são do comércio. Vêm o surgimento da tecnologia, por isso têm dificuldade.

A geração baby boomers aprendeu muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Nenhum jovem jamais deveria contestar qualquer autoridade estabelecida. Contestar significava, sempre, receber duras punições dos pais ou dos chefes (OLIVEIRA, 2010, p. 50).

Segundo Oliveira (2010, p. 52), esses jovens criaram uma forte expectativa por gratificação e crescimento pessoal que pudessem ser alcançados como fruto de suas conquistas e de seu trabalho. O pensamento de cuidado com a saúde e o bem-estar surgiu no amadurecimento desta geração.

- **GERAÇÃO X: Anos 70 e início dos anos 80;**

De acordo com as premissas de Oliveira (2010, p. 52), essa geração foi nascida entre os anos de 1960 e 1980, a TV foi popularizada, tornando-se um evento familiar e rotineiro, ajudando e moldando novos comportamentos e ideias.

Presenciaram fatos históricos importantes e foram marcados por movimentos revolucionários. No Brasil, foi o fim da ditadura militar e o movimento das “Diretas Já”. Autocentrados e extremamente independentes. Orientados às ações e resultados. Comprometidos com os seus objetivos. Sua vida é dirigida a novos desafios.

Têm certa resistência à inovação. Sentem-se ameaçados diante das gerações mais novas, com mais energia e ideias avançadas, principalmente a geração Y. Primeira geração a ligar com a era da informação.

- **GERAÇÃO Y: Fim dos anos 80 e início dos anos 90;**

Conforme Oliveira (2010, p. 41), O batismo dessa geração se deve a um fato curioso. Quando a antiga União Soviética exercia forte influência sobre países de regime comunista, chegava a definir a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos bebês nascidos em determinados períodos, neste ciclo a letra definida foi a Y.

As pessoas da Geração Y são ágeis, capazes de iniciativa, pró-ativas e que apresentam motivação e produtividade elevadas. Sendo, assim e também por causa do alto número de informação e da criatividade que essas pessoas possuem, considerada a geração com o maior potencial de crescimento quando comparada com as demais gerações. Tantas informações e criatividade, para os autores, abrem campo para “o desenvolvimento de habilidades com maior desempenho e obtenção de êxito nas funções” que ocupar (DOS SANTOS et al, 2011, p.12).

Para Lombardía, Steins e Pin (2008, p. 6), os pertencentes à geração Y podem ser definidos pelo que segue:

[...] geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. As crianças Y são alegres, seguras de si e cheias de energia. É a geração dos Power Rangers e da Internet, da variedade, das tecnologias que mudam contínua e vertiginosamente.

- Tecnologicamente superiores. Consideram-se muito especiais. Necessitam de reconhecimento periódico. Desejam crescimento rápido e contínuo em sua carreira. Necessitam constantemente de novas experiências.

Fazem várias tarefas ao mesmo tempo: ouvem música, navegam na internet e falam ao celular. Autônomos e individualistas. Comunicação com frases curtas e diretas.

- Não abrem mão de seus projetos. Preferem uma liderança por equipe, horizontal e de inclusão. Valorizam equipes mais abertas e transparentes.
- São impulsivos, enfrentam sem medo autoridades. São fascinados por desafios e querem fazer tudo à sua maneira. Consideram o trabalho como fonte de prazer e aprendizado. Odeiam burocracias, controle e atividades rotineiras.
- Gostam de horários flexíveis e atividades mais informais. Priorizam mais sua carreira e profissão em vez da vida afetiva.

Segundo Erickson (2011, p. 39) as pessoas que nasceram na Geração Y vivenciaram desde seu nascimento os avanços tecnológicos, a internet ícone importante para comunicação e informação, já estava posicionado no mercado, como ferramenta para facilitar compras, vendas, comunicação, informação em tempo real e outras características importantes que guiam o mundo contemporâneo.

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 Boomer ou Geração X, se rebelaram contra os modelos de educação mais tradicionalistas de seus avôs (por exemplo, as crianças são vistas, mas não necessariamente ouvidas, devem mostrar respeito em relação a qualquer figura de autoridade e têm 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 os sistemas de recompensas, independentemente do merecimento. (LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p.2).

A Geração Y está chegando ao mercado de trabalho com uma maneira de pensar e de se comporta irreverente, mas são rápidos e multi atarefados, gostam de inovar e de novas ideias, aproveitarem os pontos positivos destas gerações pode ser a chave de novos mundos que ainda não sabemos.

No entanto este perfil pode se tornar negativo a partir do momento em que os jovens não souberem filtrar a imensa quantidade de informações, perdendo tempo e o foco com tanta informação disponível nas redes sociais.

Segundo Oliveira (2010, p. 108) os jovens da geração Y começaram a se preocupar desde cedo com valores como vida pessoal, bem-estar e enriquecimento.

Esse comportamento também estava presente nas gerações anteriores; contudo, os contextos e os modelos de soluções eram muito diferentes.

No mundo de constantes mudanças as pessoas de diversas gerações precisam se adequar para compreender os novos conceitos de relacionamento.

Para obter os benefícios é importante analisar todas as relações com mais precisão, a fim de preservar os valores como confiança, reciprocidade e fidelidade. (Oliveira, 2010, p. 115).

- **GERAÇÃO Z: Anos 2000;**

Características semelhantes à “Geração Y”, mais acentuadas. Tecnicamente mais sofisticados.

Chegam a um mundo conectado, veloz e globalizado. Sem fronteiras geográficas, desapegados das raízes e aceitam mais as diferenças e minorias. Imediatistas ao extremo (*fast-food*). Narcisistas com aparelhos de câmera frontal fotografam e filmam a sua própria imagem (*selfies*).

Necessidade de auto exposição (redes sociais). Valorizam sua autoestima. Precisam ser reconhecidos. A vida sem “likes” ou “views” não faz sentido. Individualistas, mas empáticos, pois vivem em comunidades virtuais.

Alienação, inércia, ansiedade, intolerância, atenção seletiva, resultados imediatos, julgamentos constantes, críticos, não perseveram e têm dificuldade de tomar atitude de mudança.

Figura 2 – Diferenças entre gerações



Fonte: SULAMERICA (2016)

2.1.6 Conflitos e suas variáveis

Berg (2012, p.18), afirma ainda que: "O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional".

Segundo Chiavenato, (2005, p. 401) tradicionalmente o comportamento organizacional tem tratado o estresse e o conflito em separado apesar de ser conceitualmente bastante próximos preferimos manter essa tradição e tratar separadamente stress e o conflito.

Na verdade a vida das pessoas é uma eterna sucessão de conflitos em suas interações, quase sempre as pessoas grupos e organizações estão envolvidas de alguma forma de conflito, as pessoas precisam de coerência e o senso lógico no sentido de atingir em uma situação de bem-estar e de harmonia uma com as outras como as organizações depende da colaboração e da cooperação das pessoas em conjunto, essa coerência é fundamental para o sucesso organizacional, as pessoas nunca tem objetivos e interesses idênticos as diferenças de objetivos interesses sempre produzem alguma espécie de conflito o conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. (CHIAVENATO, 2005, p. 402).

Segundo Chiavenato, (2005, p. 402) “a palavra conflito está ligada a discórdia divergência controvérsia ou antagonismo para que haja conflitos, deve haver diferença de objetivos e interesses”.

O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes, entre pessoas ou entre grupos. Como um conjunto de pessoas em geral o conflito envolve uso de poder no confronto, ou seja, na disputa em torno de interesses contraditórios em choque, além disso, completa um processo que leva tempo para desenrolar e não apenas um evento que ocorre num determinado instante e depois desaparece com toda à medida que um conflito passa obstruir o processo ameaçar e prejudicar o desempenho da organização, o conflito precisa ser administrado adequadamente caso contrário ele passará a afetar negativamente o comportamento da administração. (CHIAVENATO, 2005, p. 403).

Segundo Chiavenato, (2005, p. 403) existem certas condições nas organizações que tendem a gerar conflitos são chamadas condições de antecedentes inerentes à natureza da organização e entender criar percepções entre grupos e indivíduos que conduzem ao conflito.

Berg (2012) defende que existem três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais, conforme veremos a seguir.

Conflito pessoal: é como a pessoa lida com si mesma, são inquietações, dissonâncias pessoais do indivíduo, e reflete num abismo entre o que se diz e faz, ou contraste entre o que se pensa e como age. Esse tipo de conflito pode levar a determinados estados de estresse e atrito. Conflito interpessoal: é aquele que ocorre entre indivíduos, quando duas ou mais pessoas encaram uma situação de maneira diferente.

As comunicações entre as pessoas são essenciais a qualquer atividade do grupo, de certo modo podemos considerar a comunicação como elemento que torna possível o equilíbrio qualquer tipo de organização, sem ela não poderia haver nenhuma espécie de entendimento comum, nenhuma condenação de espaço, nenhuma direção de controles, comunicação nesse sentido é mais do que documentos escritos ou ordens verbais é o sistema complexo integral pelo qual todo tipo de formação vai e vem através da organização. As ordens formais são parte desse sistema que é escrito que a outra partição, os fichários e relatórios. (GARDNER E MOORE, 1969, p. 281).

Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos, o interno e externo. Conflito interno é o que pode ocorrer entre departamentos ou unidades de negócios, mas sempre tem como raiz o conflito entre pessoas. O conflito externo em geral é mais facilmente identificado, e tem o custo mais fácil

de ser medido. Em todos os casos onde há conflito há pessoas, onde há pessoas há emoções.

Para Chiavenato, (2005, p. 403) o conflito provoca consequências que podem ser positivas ou negativas e estas por sua vez influenciam as percepções que desencadeiam conflito se alimentando os líberos essa relação também pode acelerar ou reduzir o conflito dependendo da circunstância.

Gardner e Moore (1969, p. 282), As conversas fiadas e os mexericos podem causar conflitos, pois partiu de informações com má comunicação em uma parte da organização para outra exatamente, por isso a importância de mesmos padrões de comunicações formais que foram estabelecidos para atender as necessidades da organização.

O comportamento individual das pessoas são aspectos importantes nas organizações eles se caracterizam por diferentes devido a isso e de personalidade as pessoas têm muitas coisas em comum como linguagem e comunicação motivação, mas também tem muitas coisas diferentes como maneira de pensar agir e sentir apesar de pertencerem ao mesmo gênero humano às pessoas são profundamente diferente entre si a mesma maneira como não existe duas organizações iguais ou similares também não existe duas pessoas iguais ou similares. (CHIAVENATO, 2005, p. 187- 188).

Gardner e Moore (1969, p. 282), além disso, um grande sistema de comunicação informais, que surgem espontaneamente e não são sujeitas a controle elas podem ser entendidas utilizados, mas ao mesmo tempo elas preenchem muitas vezes uma lacuna que o sistema formal não preenche.

Gardner e Moore (1969, p. 282) cada tipo de comunicação entre organizações tem certa característica e certas dificuldades numa grande empresa, por exemplo, a comunicação é sempre tão lenta que retarda seriamente o serviço e assim podem gerar conflitos entre pessoas e departamentos.

2.1.7 Efeitos do conflito

Segundo Chiavenato, (2005, p. 408) dentre as consequências positiva e construtiva dos conflitos são as seguintes: Aumento da coesão grupal, inovação, mudança nas relações entre grupos conflitantes, dentre as mudanças que os

conflitos podem gerar negativamente ou destrutivamente na organização são: Frustração perda de energia, decréscimo na comunicação e confronto.

A questão fundamental em uma organização é ministrar o conflito de maneira de maneira aumentar os seus efeitos positivos e construtivos, minimizar os efeitos negativos e destrutivos, essa tarefa em geral cabe o gerente sempre buscar uma solução construtiva, para tanto deve escolher adequadamente as estratégias de renúncia é resolução para cada caso estilo de gestão de conflitos. (CHIAVENATO, 2005, p. 408).

Chiavenato, (2005, p. 409) cita a existência de alguns estilos de gestão de conflitos são eles: Estilo de competição, estilo de abstenção, estilo de transigência, estilo de acomodação e estilo de colaboração.

De acordo com Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.

Para Candelário (2013) os impactos negativos são sempre relativos, dependerá sempre do nível do conflito para analisar de fato quais serão os aspectos negativos de um conflito organizacional.

No entanto não fica difícil notar que ao ocorrer cria-se um clima de hostilidade levando às pessoas a sentirem certo desconforto em seu próprio ambiente de trabalho.

Para Chiavenato, (2005, p. 409) as equipes assim como as pessoas desenvolvem estilos específicos para lidar com conflitos dentro de uma organização, mas desde o desejo de satisfazer seus próprios interesses até o desejo de satisfazer os interesses da parte contrária, à gestão de conflitos significa administrar as divergências.

2.1.8 Técnicas de gestão de conflitos

Berg (2012) afirma ainda que não exista estilo certo ou errado para gerir conflitos, e que cada um pode ser apropriado e efetivo dependendo da situação, do assunto a ser resolvido e dos personagens envolvidos. O importante é conhecer e servir-se das várias opções a nossa disposição para manejar conflitos e aprender a utilizar suas técnicas.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 410-411) existem três abordagens para administração de conflitos nas organizações:

Abordagem estrutural que baseia no fato de que o conflito surge da percepção criada pelas condições antecedentes tratasse, pois, de atuar sobre uma condição existente que predispõem ao conflito e reestruturar.

Abordagem de processo é abordagem que procura reduzir os conflitos por meio da modificação do processo, ou seja, de uma intervenção no episódio do conflito, pode ser utilizada por uma das partes do conflito com pessoas de fora ou por uma terceira parte como consultor interno ou externo onde o processo utiliza o procedimento de negociação e barganha para administrar as divergências.

Abordagem mista é abordagem que procura administrar o conflito tanto sobre aspectos estruturais como de processos, a solução inclui intervenção sobre a situação estrutural e sobre o episódio do conflito, é a maneira pela qual as partes reagem ao conflito.

Quando se estiver administrando um conflito, de acordo com Neto (2005), é de suma importância que antes de tomar qualquer decisão se investiguem os fatos ocorridos, assim como as pessoas envolvidas, suas condutas, desempenho, entre outros. Tudo para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 411- 412) a maneira pela qual o conflito é solucionado produzir uma influência sobre as percepções e sentimentos e comportamentos, bem como sobre a qualidade da comunicação entre os grupos em conflito mal resolvido, podendo assim provocar futuros conflitos de intensidade maior e sem um parente causa, por essa razão o conflito precisa ser cuidadosamente administrado para que suas consequências positivas seja realçadas e produza convergência e consonância ao desempenho organizacional.

Nem todo conflito é igual e nem todo conflito deve ser abordado da mesma forma, conforme Burbridge e Burbridge (2012), por esta razão o gestor precisa saber como e quando usar cada ferramenta a sua disposição, como: negociação, poder, litígio, arbitragem, ouvidoria, conciliação, e diversas outras ferramentas disponíveis.

Portanto o desafio está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e aplicar as técnicas de forma inteligente.

Assim Candelário (2013) A administração de conflitos torna-se então indispensável, levando os envolvidos a resolverem um problema que foi aberto e tende a ser solucionado é possível analisar novas competências que antes não

estavam claras, traçar novos perfis profissionais dentro da própria equipe, aumenta o interesse dos envolvidos em relação ao assunto desenvolvendo suas capacidades de tomada de decisão.

2.1.9 Conflito entre gerações

Segundo Diniz (2015) o conflito de gerações no mundo corporativo é um assunto que merece cada vez mais atenção. Embora profissionais nascidos em épocas diferentes possuam conjuntos de valores e conhecimentos abrangentes, muitas vezes eles apresentam estilos de comunicação contraditórios.

Às vezes os líderes determinam tarefas assumindo que os membros do grupo compreenderam o trabalho em conjunto de maneira idêntica e assim serão capazes de executar o trabalho com eficiência, mas tal hipótese deixa a equipe vulnerável a conflitos que acabam por entrar no campo pessoal a consequência dos acontecimentos é geralmente um desastre para equipe. (WALL, 2008, p.87).

Segundo Melo (2014) os problemas de relacionamento são mais comuns entre os funcionários da Geração (que abrange indivíduos de 13 a 33 anos) e os Baby Boomers (de 49 a 67 anos), segundo a maioria dos entrevistados (45%).

O motivo disso é, provavelmente, a maior lacuna entre as idades das duas gerações. Porém, a professora Beatriz Braga, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), alerta que a questão pode ser mais complexa.

Para Wall (2008, p.88) na verdade, não é possível escapar dos conflitos de personalidade, mas o fato é que eles acontecem com bem menos frequência do que imaginamos a maioria das situações de conflito no trabalho é resultado de um colapso nos relacionamentos profissionais.

Para o consultor e escritor Oliveira apud Diniz (2015), especialista em conflitos de gerações, uma das melhores formas de lidar com essa questão é conscientizar os profissionais de que cada geração agrega um tipo de contribuição e que o mais importante é ter flexibilidade para aproveitar os benefícios dessa união.

"Geralmente, os mais velhos ocupam posições mais elevadas na empresa e os mais novos são subordinados. Pode sim haver um conflito porque

as gerações pensam e querem coisas diferentes do trabalho, mas também pode ser uma questão hierárquica", afirma. (Melo, 2014).

Segundo Oliveira apud Diniz (2015), os jovens de hoje têm uma relação muito mais aberta com os veteranos, contudo não estabelecem essa relação de forma subordinada e hierárquica, mas sim de forma igualitária. Por isso, nem sempre o convívio é tão harmonioso, pois ambos estão competindo pelos desafios e oportunidades. Algumas empresas já se deram conta desse cenário e iniciam programas de integração para promover o encontro de gerações.

Estabelecer relacionamentos colaborativos com colegas terem fluência e lidar com conflitos sem prejudicar os relacionamentos são competências associadas à inteligência emocional faz-se necessário mais do que habilidade para lidar com esse desafio com eficiência o conflito no trabalho pode ser terrivelmente destruidor se mal gerenciado pode abalar a confiança entre os colegas e prejudicar o serviço prestado aos clientes em casos extremos um conflito mal conduzido pode acabar com um emprego promissor. (WALL, 2008, p.89).

Segundo Melo (2014), A tendência observada por Lolato é confirmada nos números da pesquisa. Entre os mais velhos, 67% dizem perceber alguma resistência das gerações seguintes em discutir sobre os desafios de convivência. Entre os mais jovens, 63,26% afirmaram notar o mesmo quanto às gerações anteriores.

Para Oliveira apud Diniz (2015), não há um embasamento científico para responder quais são os principais conflitos entre gerações, mas o aumento na expectativa de vida, provocado principalmente pelos avanços científicos e tecnológicos, fez surgir um novo comportamento nas pessoas "mais velhas", que é a ampliação da juventude.

Oliveira apud Diniz (2015), com os veteranos, a maior vantagem é a manutenção do conhecimento tácito, chamado de experiência. Por isso, quando a empresa trabalha as diferentes gerações, permite que os mais jovens possam agregar velocidade e inovação aos negócios, sem que isso represente riscos elevados, pois com a experiência dos veteranos, a companhia pode alavancar seus resultados com segurança.

Oliveira apud Diniz (2015), ainda não existem fórmulas mágicas e infalíveis, contudo se observa que usar de flexibilidade e inovação são maneiras de criar novos processos que permitam explorar melhor o potencial de cada geração. Uma boa forma de lidar com o conflito é também refinar a

comunicação, conscientizando ambos os lados de que há contribuições mútuas que podem e devem ser consideradas.

As empresas precisam ainda dar acessibilidade aos jovens. Eles atuam totalmente conectados e cada vez mais através de redes sociais. Ampliar o acesso do jovem a estas ferramentas é absolutamente prioritário nos próximos anos.

Melo (2014) para proporcionar um diálogo eficiente entre as gerações, a empresa precisa estabelecer uma cultura em que as diferenças sejam valorizadas. De acordo com Beatriz Braga, quem ocupa cargos seniores mais velhos, na maioria dos casos, por causa da experiência é que tem o dever de entender os mais novos.

A experiência e a possível maturidade dos "mais velhos", somadas ao volume de informações e a expertise dos "mais novos" no manejo das tecnologias dos nativos digitais, têm sido responsáveis por resultados expressivos e pela capacidade de inovação de algumas organizações. Por outro lado, a falta dessa coexistência sinérgica leva a uma perda de energia e de recursos que impacta de forma negativa os resultados... (CARVALHO, 2007, p.52)

O desafio é entender estes diferentes códigos, buscar os pontos de convergência, trabalhar no sentido da complementaridade entre as diferentes gerações, identificando onde e como cada geração poderá contribuir mais e melhor. Por que tão injusto quanto tratar pessoas iguais de forma diferente será tratar pessoas diferentes de forma igual.

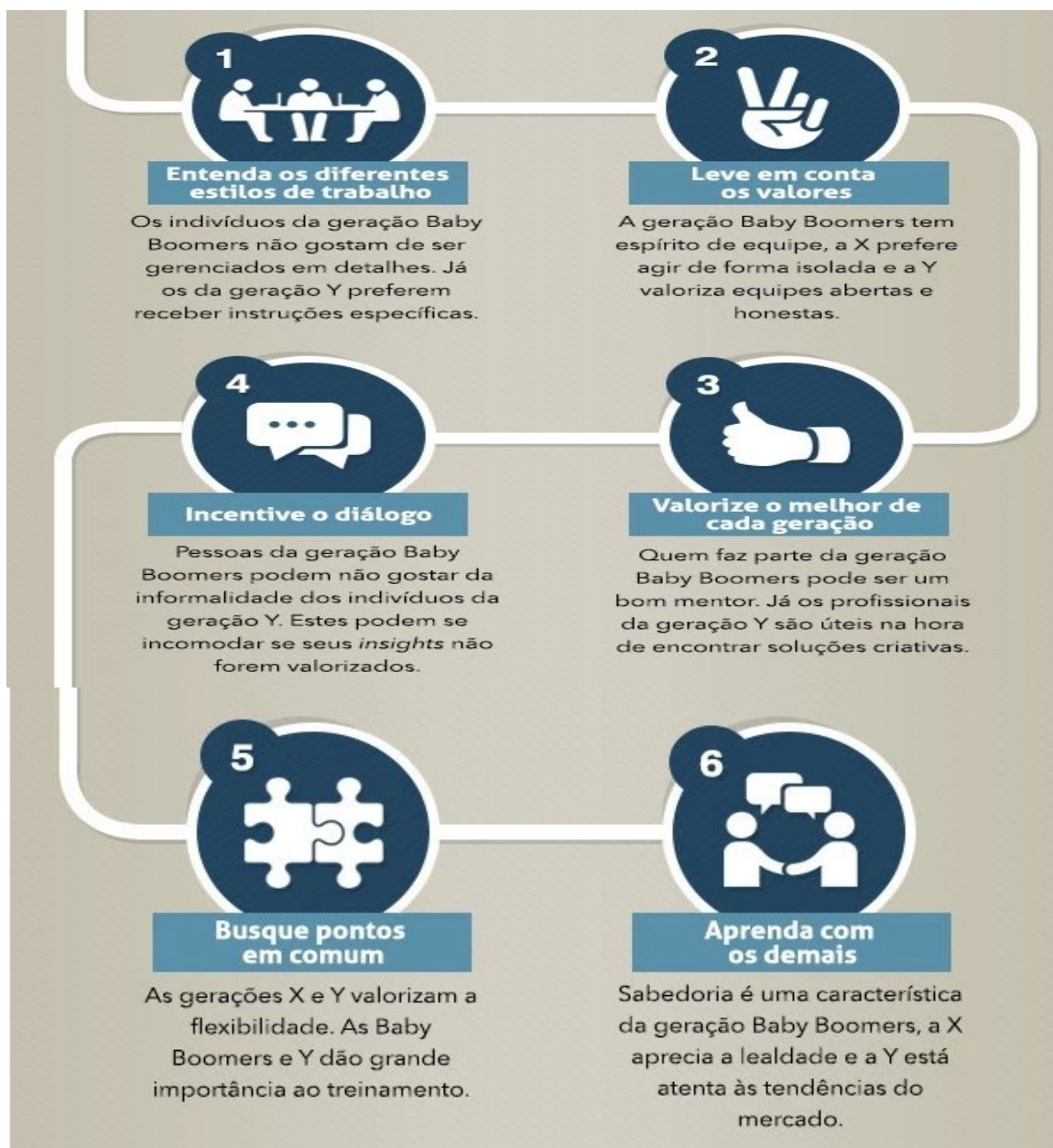
Melo (2014) instituir um sistema de avaliação de desempenho que reconheça as interações de cada um com o restante da equipe também pode ser uma boa forma de estimular os funcionários a se comunicarem. "Se a empresa só avalia o colaborador com números e metas, não funciona. É interessante ter um indicativo de quanto o executivo cooperou quanto ajudou outras áreas, o quanto participou de projetos alheios", considera Rodrigo Lolato.

O conflito se bem conduzido favorece o crescimento a criatividade e a mudança o primeiro passo é de novo ver uma melhor compreensão da dinâmica do conflito interpessoal e de como ele se aplica no trabalho como eu já disse o conflito não é problema o modo como você interpreta é que está acontecendo durante o conflito é que se torna um problema. (WALL, 2008, p. 89).

Ter opiniões diversas dentro de uma empresa é algo essencial para que algumas mudanças aconteçam. Por isso, nem todo conflito entre gerações deve

ser visto como um problema. "Discordar de algumas coisas é saudável. O conflito pessoal não é bacana, mas ter pontos de vistas diferentes é muito saudável. O gestor tem que saber aproveitar essas divergências para crescer", diz a Beatriz Braga. (MELO, 2014).

Figura 3 – Como resolver conflito entre gerações



Fonte: SBCOACHING (2016)

2.1.10 Equilíbrio organizacional

Gardner e Moore (1969, p. 513) as organizações que perdura durante algum tempo tem de adquirir um determinado equilíbrio ou regularidade.

Segundo Gardner e Moore (1969, p. 513) isso significa que o pessoal dentro da organização alcance um determinado conjunto de relações com os diversos elementos desse ambiente, eles alcançaram um ponto em que sabe como tratar com o meio ambiente e efetuar os ajustes necessários a ele, embora possam ou não está completamente satisfeito com as relações que se formaram, pelo menos tem a segurança de saber o que se esperar em geral, afinal entra-se numa rotina e se tem segurança.

Para Bariani (2014) a teoria do equilíbrio relaciona, assim, a solvência, funcionalidade e otimização em termos de desempenho da organização aos investimentos em termos de recompensa aos participantes que, por sua vez, motivados pelos benefícios recebidos, contribuem proporcionalmente (ou além) para a organização.

Ou seja, está baseada numa noção comportamentalista de conduta dos indivíduos que, por sua vez, funda-se na crença em padrões necessários e frequentes que se repetem uma vez repetidas as mesmas condições e reforçados os estímulos.

Qualquer mudança afeta o empregado, na vida Industrial moderna as, algumas variáveis podem provocar mudanças aos indivíduos sejam elas questões econômicas, movimentos e tendências sociais, mudança de direção e de pessoas, mudança de diretrizes na empresa principalmente no que recém refere às normas e regulamentos que afeta a rotina de trabalho, mudanças tecnológicas e mudança de localização de departamento. Dessas diversas mudanças econômicas podem ter o mais amplo importante é feito sobre os empregados não há nada mais desanimador do que a perda de um emprego quanto à possibilidade de conseguir outro é remota. (GARDNER E MOORE, 1969, p. 516-517).

Para Gardner e Moore (1969, p. 520) é verdade que determinados grupos de empregados em particular o das classes trabalhadoras mais baixas em nossa sociedade, não fica tão preocupados quando aperta de emprego, entre tanto para o trabalhador a perda de seu salário é um duro golpe tanto econômico, quanto psicológico para os empregados de classe média.

Mudança tecnológica a modificação tecnológica é indubitavelmente uma das mudanças mais importantes que afetam os empregados. Sob o ponto de vista histórico a Revolução Industrial significou uma mudança tecnológica fundamental que tem exigido ajustamento de grande proporções em todo o nosso sistema social passamos de uma Sociedade Rural agrícola, para uma sociedade Urbana Industrial, dentro de poucos gerações e isso implica em mudanças totais no nosso modo de vida nos tipos de lá na maneira de educar nossos filhos, são nossos hábitos de trabalho no nossos empregos e na

nossas especialidades, não há na realidade nem uma parte de nossas vidas que não tenha sido atingido pelas grandes modificações tecnológicas que ocorreram durante os últimos anos. (GARDNER E MOORE, 1969, p. 520).

Gardner e Moore (1969, p. 523) qualquer mudança de pessoal entre os empregados pode provocar repercussões, mesmo as que não incluem o pessoal supervisor consideramos, por exemplo, sempre um pacto de introduzir um novo empregado no grupo de trabalho.

Segundo Bariani (2014) dentre suas principais contribuições, a teoria do equilíbrio organizacional (desenvolvida com a participação de James March) é uma das mais importantes, pois alia a análise de vários fatores da organização com a participação dos agentes e seu desempenho em termos de eficiência e eficácia.

Para buscar o equilíbrio organizacional diante de situações de mudança de pessoal o correto e adquirir algumas técnicas de recolocação de pessoal como explica Gardner e Moore (1969, p. 523):

A maioria das empresas modernas tem um processo de admissão de empregados familiarizado com as diretrizes da empresa e as condições do serviço, entretanto poucas reconhecem problemas de ajustamento em que o empregado mais antigo tem que encarar cada vez que o novo elemento é trazido para o grupo de trabalho. Regra geral esse processo de ajustamento é relativamente fácil e sem incidentes se o recém-chegado estiver familiarizado com local e disposto a aceitar os padrões de comportamento social e já estabelecido se ele quiser, entretanto sair da linha em qualquer assunto importante podem uma pequena erupção vulcânica.

Para Gardner e Moore (1969, p. 524) sobre a mudança de pessoal torna-se evidente que eu preciso passar por problemas de ajustamento, a integração das atitudes e do comportamento do recém-chegado e as exigências do grupo ao qual eles estão incorporando é o ajustamento do grupo.

As exigências do recém-chegado se isto for necessário como no caso da mudança de supervisor o ajustamento do grupo é sempre mais difícil porque implica em abalar o mesmo, desfazer um sistema em que posição já estabelecida, no qual os empregados têm considerável interesse pessoal.

Segundo March, Simon, (1975, p. 70) São postulados básicos da teoria do equilíbrio organizacional:

(1) uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da

organização;

2) cada participante e cada grupo de participantes recebe estímulos (incentivos, recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;

3) Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas;

4) as contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos estímulos que oferece aos participantes;

5) A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições. (MARCH, SIMON, 1975, p. 70).

Gardner e Moore (1969, p. 525) a mudança significa fazer as coisas de maneira diferente, muitas mudanças apenas acontecem no cotidiano o que faz com que muitas organizações tratem as mudanças como se todas elas fossem apenas ocorrências acidentais que vão se sucedendo, todavia estamos interessados na mudança de atividades que sejam práticas significativas e, sobretudo que agreguem valor organização em outras palavras à mudança como atividade intencional e orientada para o resultado o que chama de uma mudança planejada.

2.1.11 Variáveis e índices de rotatividade x saque de FGTS e recebimento de seguro desemprego

Silvia, Ribeiro e Silva (2015, p. 2) quando o índice de turnover está elevado em uma empresa, aponta que algo não está indo bem, além dos gastos com admissões e demissões, há todo um transtorno gerado na empresa por falta de mão-de-obra e insegurança por parte dos colaboradores remanescentes, o que pode abalar futuramente a produtividade da empresa.

Diante dessa problemática, é necessário investigar o problema, fazendo assim um levantamento dos fatores determinantes que levaram esses colaboradores a desligar-se da empresa ou vice e versa.

Para Ulrich (1998, p. 29), “As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global”.

Depois de identificado um talento é importante fazê-lo com que se sinta integrado com a empresa, motivado, que suas expectativas sejam superadas.

Se o talento é escasso e valioso, as empresas sairão na frente da concorrência ao criar um ambiente atrativo e conseguir os elementos certos para obter o máximo deles.

Mayo (2003, p. 104) afirma que “a retenção dos melhores ativos humanos é uma prioridade absoluta na organização que privilegia a criação de valores: quando essa função é gerenciada com eficácia, a organização nunca é pega de surpresa”.

Uma “política de recrutamento e seleção bem definida e rígida, como também para a realização de promoções, para que não ocorram injustiças, gerando desmotivação por aqueles que já fazem parte da organização” (MARTINI, 2005, p.01).

Segundo Silva (2013, p. 01), como os benefícios são considerados uma forma indireta de remuneração, as empresas oferecem aos colaboradores de forma que satisfaçam sua vida profissional e pessoal.

Para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, algumas empresas optam por oferecer benefícios espontâneos, onde contribui ainda mais para seu desenvolvimento em suas funções, e com isso o retorno às empresas é maior e com mais qualidade, atingindo seu objetivo inicial.

Segundo Chiavenato (2010, p. 341) “benefícios são certas regalias e vantagens que concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários”. Os benefícios sociais mais comuns oferecidos pelas empresas são: assistência médica, vale refeição, seguro de vida, alimentação, assistência privada, bolsas de estudos, entre outros.

A tecnologia também contribui para que a gestão de pessoas deixe de ser uma responsabilidade exclusiva do departamento de RH e entre no dia a dia dos gestores e líderes. Realizar consultas, propostas e debates sobre salários, promoções, benefícios, treinamentos, carreira e recrutamento está cada vez mais acessível, gerando mais independência e agilidade para as tomadas de decisão (DOS SANTOS, 2010, p. 31).

A tecnologia facilita muito as formas de comunicação à distância que são muito úteis para os gestores e principalmente pela Geração Y, já que aproximam as pessoas. Ela pode ser utilizada para apoiar entrevistas, aplicação de testes, treinamento e desenvolvimento, reuniões de acompanhamento, divulgação de informações e fortalecimento da network via mídias sociais, acesso a sites que

organizam informações, criação de fóruns e comunidades para gestão do conhecimento, entre outros.

A legislação brasileira procura inibir práticas de rotatividade por meio da imposição de multas e taxas, mas, ao mesmo tempo, não consegue ser efetiva, na medida em que há institucionalizado na sociedade os acordos informais de demissão sem justa causa, permitindo ao trabalhador acessar os recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e o seguro-desemprego (GONZAGA, 2003; PINTO, 2014).

Cabe aos empregadores compreender as consequências da rotatividade e estabelecer um modelo de gestão eficaz, a fim de controlá-la. Para tanto, é necessário o aprimoramento de pesquisas a fim de especificar consequências individuais, organizacionais e sociais da rotatividade, além do desenvolvimento de mecanismos de mensuração de recursos humanos para que os reflexos dessa situação possam ser contabilizados de forma eficaz (MOBLEY, 1992).

Cabe à organização decidir pelo que lhe é mais conveniente, ou seja, suportar os custos advindos da rotatividade ou encontrar alternativas que possam combater esses altos índices (BORGES; RAMOS, 2011).

No Brasil, a legislação contempla o conceito de “demissão sem justa causa”, que garante ao empregador o direito de demitir seus empregados livremente desde que pague a eles as devidas indenizações previstas em lei. (ZYLBERSTAJN, 2007).

Socialmente, elevados índices de rotatividade nas empresas refletem diretamente no mercado formal, resultando em um baixo tempo médio de emprego dos trabalhadores. Se comparado com outros países, o Brasil é o país que apresenta o tempo médio de trabalho mais baixo, ficando acima apenas dos Estados Unidos, de quem é superior em cerca de sete meses (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2011).

Muitos empregadores incluem no custo da demissão as parcelas referentes ao 13º salário proporcional e às férias proporcionais, mas estas não são indenizatórias, pois, independentemente da rescisão do contrato, elas seriam pagas ao empregado em determinado momento (ZYLBERSTAJN, 2007).

As parcelas que realmente têm natureza indenizatória são: o aviso prévio proporcional ao tempo de serviço e a multa de 50% sobre os depósitos do FGTS

(40% é direito do trabalhador e 10% é direcionado à manutenção do próprio FGTS). (ZYLBERSTAJN, 2007).

2.1.12 Rotatividade no setor supermercadista

Atualmente o setor varejista vem enfrentando um grave problema no que tange estabelecerem relacionamentos de longo prazo com seus colaboradores, eclodindo no aumento do índice de rotatividade de pessoal.

Segundo Jornal Globo (2012) Alvo de quem procura o primeiro emprego, a rotatividade de funcionários em supermercados é grande e chega a 50% para o cargo de operadores de caixa, que lidam diretamente com os consumidores, segundo o sindicato que representa a categoria.

Já na ABRAS (2016) "A queda na receita do setor é resultado da conjuntura econômica e os fatores que mais afetam são o aumento acelerado da taxa de desemprego e a queda na massa salarial", diz o consultor de Economia da Abras, Flávio Tayra.

Assim, ABRAS (2016) nesse sentido, verifica-se um aspecto positivo nos números do setor, que, mesmo perdendo vendas reais, empregou mais em 2015 do que em 2014. De acordo com o estudo, o número de funcionários empregados pelo setor passou de 1.836.789 pessoas, em 2014, para 1.847.557, em 2015, expansão de 0,6%.

O comércio varejista de acordo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda, seja ele fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, telefone, correio ou máquinas) ou onde são vendidos (loja, rua ou residência). (KOTLER E ARMSTRONG, 1999, p. 297).

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (2012) traçou um perfil das áreas responsáveis pela evasão da mão de obra nos supermercados, sendo à frente de caixa a mais preocupante, representando 47,2% da rotatividade, seguida pelo açougue e entregas, que registram respectivamente margens de 25,5% e 13%. Em seguida, estão os setores de frios/laticínios e padaria/confeitaria, ambos com 10,6%, hortifruti, 9,3% e limpeza/manutenção com 8,7%. As demais áreas somam 9,3% de rotatividade.

Segundo o Jornal Globo (2012), E os supermercados ainda enfrentam a dificuldade na contratação de certos profissionais, como açougueiros e padeiros. O maior problema é a falta de qualificação destes profissionais.

Conforme dados levantados por Quége (2008) sobre a rotatividade no Brasil considerando 150 profissionais com mais de 25 anos, apontou que a falta de perspectiva de crescimentos profissional, as relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste e a falta de estrutura de incentivos e benefícios são os principais fatores que influenciam a rotatividade.

Para ABRAS (2016) "Por alguns anos, no período em que o mercado de consumo mais crescia, o setor teve dificuldades para contratar. Havia um déficit de mão de obra e, mesmo agora, quando as vendas do setor caem, fica evidente que o autosserviço ainda não conseguiu preencher todas as vagas que tem", disse o presidente do Conselho Consultivo da Abras, Sussumu Honda.

2.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Foram descritas as relações e comportamentos do grupo com relação ao questionário respondido, identificado os motivos para geração de índices de rotatividade.

2.2.1 Delineamento da pesquisa

Essa pesquisa teve como finalidade descrever os comportamentos e apresentar sugestões diante do objetivo geral que norteia a temática desse estudo.

Sendo assim a pesquisa é caracterizada como quantitativa e qualitativa quanto aos objetivos horas apresentado.

2.2.2 Procedimento da pesquisa e população e amostra

Tem como foco uma pesquisa de campo, pois abrangeu várias empresas no segmento supermercadista, a fim de identificar as variáveis geradoras da rotatividade.

Segundo Barbetta (2002) população é um conjunto dos elementos que se deseja estudar, e amostrar se dá pelo subconjunto dessa população.

Sendo assim, para esse estudo foi utilizado o seguinte cálculo para definição da amostragem correta para aplicação da pesquisa, sendo considerados 7% como erro amostral e uma população de 350 funcionários.

Fórmula para cálculo do tamanho da amostra

- N = Tamanho da população = 350
- E 0 = erro amostral tolerável = 7%
- n 0 = primeira aproximação do tamanho da amostra
- n = tamanho da amostra

$$N^{\circ} = 1 / (0.007)^2 = 1 / 0.0049 = 204,08$$

$$N = 350 * 204,08 / 350 + 204,08 = 71.428 / 554,08 = 128,91$$

Sendo assim será necessário aplicar 129 questionários.

Figura 4 – Fórmula amostral

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Fonte: Barbetta(2002)

2.2.3 Coleta e tratamento de dados

Os dados foram coletados por meio de questionário, o qual foi aplicado para os colaboradores das empresas do ramo supermercadista.

A pesquisa se deu da seguinte forma: Ao chegar a cada loja da empresa foi convidado funcionários de diferentes setores e faixas etárias, ou seja, de forma aleatória, para que se reunissem em uma sala reservada, onde foi explicado o objetivo da pesquisa e assim orientados sobre dúvidas do questionário. Cada funcionário ficou bem à vontade para responder ou não, cada

questão presente no questionário, recolhe-se os mesmos e assim deu-se sequência a outro grupo de pessoas.

A pesquisa se deu de forma tranquila e muito proveitosa, as empresas estavam dispostas a colaborar com a aplicação da mesma e se demonstrou interessada em receber o resultado da pesquisa.

Os funcionários se sentiram à vontade para responder e aproveitaram para tirar dúvidas e fazer sugestão referente à temática.

Por fim, foi realizada a análise dos dados obtidos onde estão apresentadas no item a seguir, acompanhado de sugestões de melhorias tanto para as empresas, como para o setor governamental, frente aos problemas subsequentes da rotatividade supermercadista.

2.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

2.3.1 Perfil do público pesquisado.

No subitem a seguir será apresentado os dados gerais do perfil, em que representa o público pesquisado.

2.3.1.1 Geral

Quanto ao gênero: 65,25% feminino e 34,75% são do sexo masculino. É relevante ressaltar que o setor supermercadista tem empregado no ano base de 2017, muito mais mulheres do que homens, sendo assim as mulheres são responsáveis por mais que a metade do quadro funcional das empresas, neste ramo.

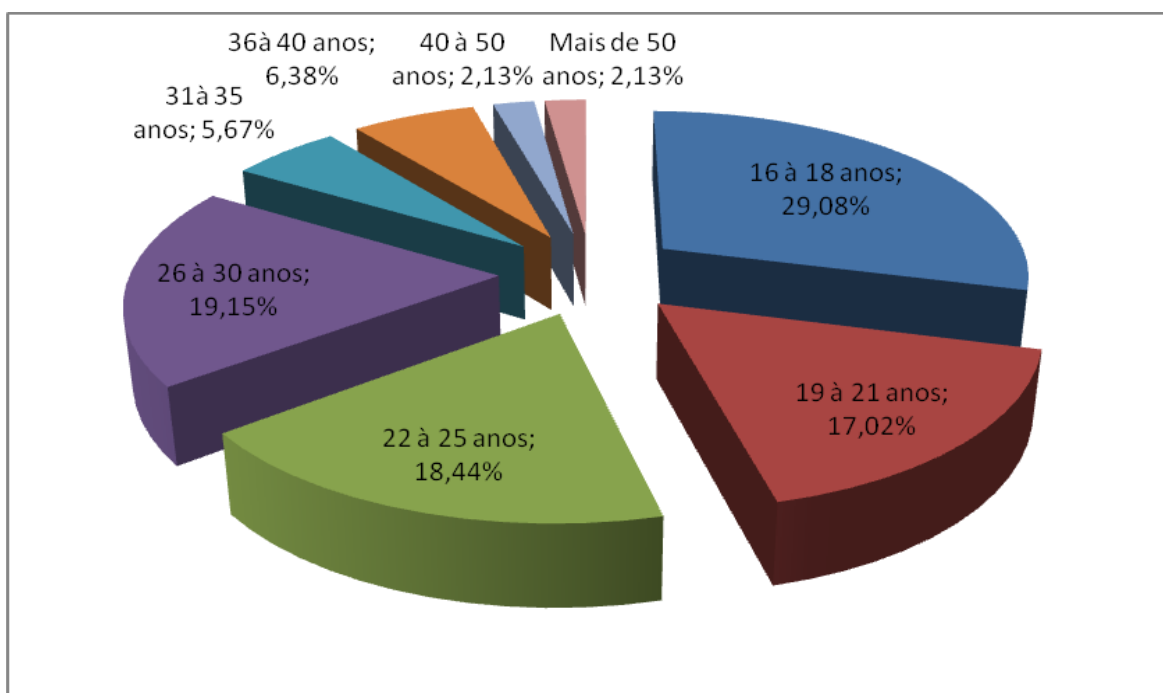
Quanto ao estado civil: 58,86% são solteiros e 41,14% casados/união estável. Apesar de o número de casados ou em união estável ser expressivo, ainda apresenta uma grande quantidade de empregados solteiros.

Com relação à rotatividade esse fator nos faz refletir, levantando uma hipótese de que: pelo grupo de trabalhadores ser formado por maioria de pessoas solteiras, estas podem ter menos responsabilidades, em função de não terem que responder pela provisão financeira da família, se sujeitando a correrem maiores riscos, em relação a novas aventuras profissionais.

Visto isso, no gráfico a seguir será demonstrado a faixa etária do público pesquisado, onde confirma que 64,54% dos empregados possuem menos de 25 anos de idade, formados assim a geração Z. Conforme o embasamento teórico anterior, é uma nova geração que não tem ainda objetivos profissionais muito definidos, logo ficam trocando de empresas até identificar seus anseios e consequentemente gerando rotatividade nas organizações.

Quanto à faixa etária:

Gráfico 1 – Faixa etária



Fonte: Pesquisa

Quanto à escolaridade:

Diante dos resultados anteriores, onde apresenta um público muito jovem, a escolaridade vem seguida de pessoas com baixa formação, onde 16,31% possuem apenas o ensino fundamental, 65,96% concluíram o ensino médio, 14,18% estão cursando o já finalizaram o curso superior e apenas 3,55% possuem ou estão cursando uma especialização.

22,70% representam estes que continuam estudando, sendo e 77,30% da população não estão estudando.

Efetuada-se uma análise mais criteriosa dos dados apresentados, os empregados de 16 a 18 anos deveriam estar em período de formação escolar,

sendo que se constatou que 22% das pessoas que deveriam estar no ensino fundamental apenas 10% destes continuam estudando.

No item 17 da pesquisa foi questionado sobre o interesse em continuar estudando, 34,04% disseram que não pretendem continuar estudando, muitos alegam não ter tempo, ou que se acomodaram no que fazem e outros que pretendem focar na vida pessoal, já 65,96 que representa a maioria da população, pretendem sim continuar estudando ou mesmo já estão estudando onde constatou que muitos estão no ensino médio, e boa parte já estão fazendo curso superior.

Vale ressaltar a importância do estudo para que se tenham pessoas bem estruturadas intelectualmente, que tragam criatividade e inovação para as empresas e contribuam para o crescimento de ambas no ambiente profissional.

Sugere-se nesse quesito, que a empresa busque apoio com a comunidade e crie programas de incentivo estudantil, para que as pessoas voltem a estudar e a se profissionalizar, onde elas possam perceber, que a ampliação do conhecimento formal, as levará ao crescimento profissional.

O item 18 do questionário reforça o quanto essas pessoas têm desejos profissionais, onde 78,01 % responderam a profissão dos seus sonhos, citando, que desejariam ser: empresário, administrador, açougueiro, motorista, gerente de loja, advogado, analista de RH, arquiteto, bancários, enfermeiro, biólogos, bombeiros, cientista, contador, construtor, cozinheiro, delegado, dentista, desenhista, engenheiros, gestor, psicólogo, policial, juiz, líder de setor, mecânico, médico, repositor, segurança, técnico de computadores, torneiro, nutricionista, vendedora, veterinária ou lidar com finanças e muitos responderam que se encontra atuando nas profissões que escolheram.

Foi assim observado que muitas pessoas querem exercer funções já existentes na organização, ou que já fazem o que gostam, portanto a importância buscar viabilizar a criação de um plano de carreira, para que as pessoas possam ter ciência de onde podem chegar dentro da organização, criando o caminho da evolução hierárquica, e por consequência salarial, o que sem dúvidas contribuirá para a retenção dos colaboradores.

Quanto à renda

Considerando a baixa escolaridade, atrelada a pouca experiência, a qual é inevitável, devido à faixa etária, encontra-se adequação da renda,

demonstrando um resultado expressamente condizente com o perfil pesquisado, sendo que: 39% recebem até um salário mínimo mensal, e 53,91% recebem até dois salários mínimos, 6,38% recebem até de 03 salários mínimos e 10,71% recebem mais de 03 salários mínimos, configurando-se num grupo de pessoas com baixo poder aquisitivo.

Segundo a pesquisa 32,62% são provedores da casa, responsáveis pela estabilidade financeira da família e 67,38% contribuem com parte do sustento da casa, e se auto-sustentam.

O item 10 demonstra o quanto o perfil familiar tem mudado ao longo dos anos. As famílias pesquisadas possuem de 01 a 05 membros que moram na mesma casa, sendo assim nos faz repensar com relação ao passado onde se tinha mais de 10 pessoas morando na mesma residência, possibilitando mais renda entrando na família e mais mão de obra disponível no mercado de trabalho.

Por natureza, o profissional tem ambição de ganhar sempre mais, uma oportunidade para aumento da renda, trazendo vantagem para a organização, consiste em correlacionar uma parte da remuneração às metas desempenho, gerando um variável, oportunizando melhores ganhos em termos de remuneração e produtividade, portanto, sugere-se que a organização alternativas a respeito.

Os dados acima, refletem uma visão geral dos participantes das organizações pesquisadas, porém, considerou-se fundamental separar os relativos dados por gênero, dando ênfase ao gênero feminino, o qual representa a maioria dos colaboradores das organizações foco da pesquisa.

2.3.1.1.1 Público feminino

Quanto ao gênero 65,25% feminino, destes 34,75% são solteiros; 65,24% são casados. Dentre as casadas 58,14% estão em união estável e 41,86% com casamento civil. 64,13% possuem de 16 a 25 anos e 35,87% têm entre 26 anos a 35 anos. 19,57% tem o ensino fundamental completo, 61,96% possui o ensino médio, 13,04% tem o nível superior, e 5,43% já concluíram a especialização. Das mulheres pesquisadas 92,39% ganham menos que dois salários mínimos e apenas 6,52% ganham mais que 03 salários mínimos federais.

51,09% são as principais provedoras das famílias e 48,91% tem outras pessoas como os principais agentes financeiros da família.

2.3.1.1.2 Público Masculino

34,75% dos pesquisados são do sexo masculino, sendo 69,39% solteiro e 30,61 em união estável ou casados, destes 40% são casados no documento.

81,63% estão na faixa de idade de 16 a 25 anos, 14,29% estão ente 26 a 40 anos e apenas 4,08% possuem mais de 50 anos de idade.

Com relação à formação educacional, 83,67% possuem até o ensino médio, e 16,33% já concluíram o ensino superior.

93,88% estão ganhando entre 01 a 02 salário mínimos é apenas 6,12% ganham até 03 salários mínimos.

Dos homens 34,69% são os provedores de seus lares e uma parte superior 65,31% outras pessoas são responsáveis pelo sustento principal da família.

De forma geral os dados levantados entre mulheres e homens, não reservam grande diferenças, exceto pela idade, onde as mulheres são mais jovens, sendo a idade máxima 35 anos. Quanto à renda e escolaridade existe um equilíbrio nos resultados dos dados pesquisados.

Foram pesquisados também, de forma breve, alguns aspectos comportamentais, para dar maior sustentabilidade na correlação dos dados, tendo um olhar para a interação tecnológica e fatores de motivação pessoal e profissional.

2.3.1.2 interação tecnológica

Sabe-se que a interação tecnológica tem ficado cada vez mais constante no dia a dia das pessoas, caso tivéssemos que refazer a pirâmide de Maslow, teríamos que colocar a utilização tecnológica como uma necessidade, as pessoas sentem a necessidade de estarem conectadas, atualizadas em relação notícias e novidades, nessa pesquisa constatou-se que apenas 14,89% ficam menos de uma hora conectado à internet, e que 72,34% ficam de 01 hora até 06 horas por dia conectado e 12,77% ficam mais de 06 horas online, todos os dias.

Configurando-se sem dúvida que os colaboradores são amigos e dependentes da tecnologia, tanto para relações sociais, quanto comerciais.

Dentre as redes sociais mais acessadas, em 1º lugar se tem o whatsapp, 2º lugar facebook, 3º youtube, 4º lugar Instagram, e em 5º lugar o snapchat.

Percebe-se que a vida tecnológica das pessoas está cada vez mais ativa, independentemente da idade das pessoas, a conexão à internet se tornou uma necessidade básica, para o público pesquisado.

2.3.1.3 Fatores de motivação pessoal e profissional

No item 19 foi questionado sobre fatores relacionados à motivação pessoal onde se teve o seguinte resultado do item mais importante para o menos importante.

Motivação pessoal	
1º	Segurança
2º	Família
3º	Correr atrás dos objetivos
4º	Ter uma casa
5º	Ter um carro
6º	Obter diploma de estudo
7º	Comer
8º	Lazer
9º	Dormir
10º	Amigos
11º	Religiosidade
12º	Ter um negócio próprio
13º	Reconhecimento social

Motivação profissional	
1º	Estabilidade profissional
2º	Possibilidade de crescimento profissional
3º	Ter a confiança do teu chefe-gestor
4º	Boa Remuneração
5º	Ter a confiança dos membros da equipe
6º	Reconhecimento profissional
7º	Respeito dos Colegas de trabalho
8º	Ambiente de trabalho confortável
9º	Bons Benefícios
10º	Chefia-gestores educados e colaborativos
11º	Horário de trabalho flexível
12º	Facilidade de acesso ao trabalho
13º	Trabalhos desafiantes

Fonte: Pesquisa

Observa-se nos dois quadros acima, que o grupo pesquisado elegeu como em 1º lugar ambos os fatores tem significado de segurança, seja na vida pessoal como profissional, querem estabilidade, poder saber que pode confiar naquele emprego ou naquela organização.

Em 4º lugar os objetivos também são semelhantes visto que querem conquistar o sonho da casa própria e para que isso aconteça precisam de uma boa remuneração que condiz com o quadro a respeito da motivação profissional.

Em 6º lugar também, a buscar pelo diploma, traz também o desejo de ter o reconhecimento profissional então para que ambas aconteçam devem caminhar juntas, nos dois quadros apresentam a mesma posição de importância para o grupo pesquisado.

Como descrito no referencial teórico desse estudo a teoria de Maslow se aplica e se comprova nesse item da pesquisa, visto que as pessoas são conduzidas por necessidades e desejos, quando uma necessidade é atendida, logo se cria uma nova necessidade subsequente.

As organizações devem estar atentas ao seu público de empregados, para que o ambiente organizacional proporcione o atendimento dessas expectativas, pois o fator motivacional está dentro de cada indivíduo e de suas expectativas com relação ao meio em que vive.

Com relação à inspiração no ambiente pessoal, 36,17% se espelham na figura paterna, já 53,19% tem como exemplo de vida a mãe e 10,64% se inspiram em si mesmo ou em outros membros da família.

Já com relação à vida profissional 32,62% se espelham no seu chefe atual, 14,18% em chefes anteriores, 11,35% em seus professores, 9,22% em alguém famoso, 32,62 % ainda levam como exemplo também na vida profissional o pai, a mãe ou algum outro membro da família.

E oportuno salientar, a importância da liderança na formação profissional ou pessoal de cada indivíduo, os exemplos vivenciado ao longo de seu crescimento, faz com que se tenham pessoas de bom caráter e profissionais bem sucedidos, desde que os mesmos tenham tido figuras de exemplos positivos em sua jornada.

Quando questionados sobre o que é ter sucesso, o grupo questionado apresentou cinco características que em seu pensamento configuravam uma pessoa de sucesso, sendo assim teve se como resultado 37,59% acreditam ser maior importante é ter ética, 27,66% ser uma pessoa responsável, 14,18% é preciso ter muita dedicação, 12,77% como humildade é 7,80% ter respeito de todos.

2.3.1.4 Índices de rotatividade

Quando questionados sobre o tempo ideal para ficar trabalhando em uma empresa, 14,18% acreditam que o tempo ideal de permanência em uma empresa é de 01 a 03 anos, 12,06% de 04 a 06 anos, 8,51% de 07 a 09 anos, 42,55% mais de 10 anos, e 22,70 % outros, onde justificou que não existe um tempo certo, a pessoa deve analisar se sente produtiva naquela organização, se aquele trabalho ainda traz felicidade, se a mesma vê oportunidade na organização é se ainda acreditam que seu trabalho possa ser bom para ambas as partes.

Para 26,95% a empresa atual é o primeiro emprego, 46,10% já trabalharam de 02 a 03 empresas, 21,99% já trabalhou de 04 a 05 empresas é 4,96% já trabalhou em mais de 07 empresas.

Com relação a registro em carteira 92,91% sempre trabalhou com carteira assinada, apenas 7,09% que alguma vez na vida já trabalhou sem o devido registro.

Já em relação ao afastamento do trabalho por motivo de doença a ponto de receber auxílio doença do INSS, 85,82% nunca precisaram desse auxílio é 14,18% já tiveram que receber benefício do INSS entre 01 a 03 vezes. Esse dado se confirma ao fato da população pesquisada ser muito jovem com relação à faixa etária e conseqüentemente ser o primeiro emprego.

Dentre os cargos do setor supermercadista, a revista SUPERHIPER (2016, p. 32) traz o índice de rotatividade por função, conforme a figura a seguir entre os anos de 2015 e 2014:

Figura 6 – Rotatividade por função

Rotatividade por função (%)		
Função	2015	2016
Açougueiro	14,1	12,7
Cartazista	9,7	10,0
Comprador	7,8	6,3
Confeiteiro/Doceiro	10,4	9,0
Empacotador	18,5	17,7
Encarregado de Bebidas	8,9	7,7
Encarregado de FLV	7,9	6,5
Encarregado de Mercadoria	8,3	8,3
Encarregado de Perecíveis	8,2	5,5
Encarregado Geral	9,1	9,2
Entregador	13,2	12,3
Estoquista	12,1	11,2
Fiscal de Caixa	9,8	7,6
Seção de Frios e Laticínios	14,7	12,2
Seção de Hortifruti	16,4	12,4
Gerente de Loja	8,4	5,5
Gerente de Setor	9,4	6,8
Motorista	11,0	8,7
Operador de Caixa (120 horas)	14,2	10,5
Operador de Caixa (180 horas)	19,3	6,7
Operador de Caixa (220 horas)	19,8	16,2
Padeiro	11,5	10,9
Repositor	18,4	14,3
Subgerente de Loja	9,5	9,2

Fonte: SUPERHIPER (2016, p.32)

A fim de identificar os fatores geradores de rotatividade com relação às empresas pesquisadas, foram questionados quais elementos poderiam influenciar para que houvesse um desligamento da organização em que trabalhavam.

O quadro a seguir que apresenta o ranking dos fatores mais importantes para o menos votado entre o público pesquisado.

1º	Falta de oportunidade de crescimento
2º	Falta de reconhecimento
3º	Tratamento da chefia-gestores
4º	Salário abaixo das expectativas
5º	Falta de ética da empresa
6º	Ambiente de trabalho prejudicial à saúde
7º	Não gostar do que faz
8º	Elevada carga de atividade
9º	Tratamento dos colegas
10º	Excesso de responsabilidade

Fonte: Pesquisa

O quadro acima relata que em 1º lugar a falta de oportunidade de crescimento, gera frustração e faz com que muitos trabalhadores pensem em deixar aquele emprego em busca de outra organização que proporcione esse desejo.

Em 2º lugar, se tem a falta de reconhecimento, essa nova geração de trabalhadores querem cada vez mais ser reconhecidos, seja através de um elogio ou até mesmo um feedback.

No 3º lugar vem o tratamento de chefia e gestores, vale ressaltar que as pessoas estão cada vez mais buscando ter mais liberdade com seu superior para dar idéias e assim fazerem parte do processo e negócios, os indivíduos não querem somente receber ordem de forma grotesca. Querem líderes preparados, que saibam ligar com cada pessoa de uma forma equilibrada e condizente com cada situação do ambiente corporativo.

Diante desse resultado, conclui se que dos 3 itens mais importantes, nenhum deles envolve valores financeiros. O fator remuneração se encontra em 4º lugar, ou seja, para que se tenha uma equipe com bom desempenho, produtividade e com baixa rotatividade, não são necessários muitos investimentos financeiros e sim mais humanização, respeito, comunicação e planejamento.

A seguir apresenta se um quadro da revista SUPERHIPER (2016) onde relata as principais ações da fidelização dos empregados na organização supermercadista:

Figura 5 – Fidelização funcionários

Principais ações de fidelização dos funcionários (%)	
Treinamento para qualificação profissional	46,6
Troca de departamento/área de atuação	31,0
Aumento de salários	19,0
Premiação por metas atingidas	18,1
Planos de carreira de acordo com o desempenho	18,1
Aumento de benefícios	14,7
Política de participação nos lucros e resultados	4,3
Outros	1,7

Fonte: SUPERHIPER (2016, p.33)

Ficando assim a figura acima, como sugestão para o setor supermercadista que deseja diminuir o turnover dentro da sua organização.

2.3.1.5 FTGS e Seguro desemprego

75,89 % nunca fizeram acordo para realizar saque de FGTS e seguro desemprego, sendo que 24,11% dos questionados já realizaram saque de FGTS e seguro desemprego, esse dado deve se levar em consideração aos dados anteriores em que a população pesquisada e relativamente muito jovem e muitos deles a empresa onde trabalham é o primeiro emprego.

Dos 24,11% que já realizaram acordo, 81,25% já sacaram de 01 a 02 vezes o seguro desemprego e FGTS, já 18,75% já realizaram essa prática de 03 a 04 vezes.

Quando questionados sobre os motivos para a realização de acordos para serem demitidos, muitos alegaram redução de quadro por parte das empresas, mudança de cidade, cuidar de familiares com doença ou idosos, ou que a empresa já não atendia as expectativas do trabalhador ou para pagamento de dívidas atrasadas.

E importante colocar em discussão a importância de não banalizar os acordos, para que se não tenha um sistema frágil e de custo elevado para o setor governamental brasileiro.

Segundo dados DIEESE (2014), com relação ao motivo dos desligamentos, a maior parte ocorre por iniciativa do empregador. No comércio, do total de 5.717.106 trabalhadores desligados em 2012, 49,5% foram demitidos sem justa causa e 13,9% afastados por término de contrato.

Com relação ao setor supermercadista, as funções que mais geram desligamentos no ano de 2012 segundo DIEESE (2014), ficam em 2º lugar no Ranking de todas as profissões do comércio o cargo de operadora de caixa com 454.842 rescisões, 4º lugar repositor de mercadorias com 284.923 desligamentos, 10º lugar açougueiro com 84.553 rescisões. No ano de 2012 a taxa de rotatividade geral no comércio foi de 63,90%, considerada elevada se comparada a outros setores.

Com relação ao seguro desemprego, e visto nos noticiários que o setor governamental no ano de 2017, tem feito malabarismos para achar alternativas para diminuição dos gastos referente a esse setor que só tem aumentado, sendo assim propõe-se que seja realizada uma reavaliação na gestão do programa de seguro desemprego, como a vinculação de serviços voluntários por parte das pessoas que derem entrada no sistema, visto que muitos desempregados ficam esperando o seguro desemprego acabar para depois ir à busca de uma nova recolocação profissional, isso é cultural e muito vivenciado no dia a dia corporativo, em muitas entrevistas realizadas com pessoas que estão recebendo o benefício do seguro desemprego, verifica-se que muitas preferem aguardar o fim do recebimento de parcelas para somente depois aceitar uma vaga disponível.

Essa alternativa do serviço voluntário aconteceria da seguinte forma: O beneficiário deverá realizar 4 horas de serviço voluntário em órgãos públicos e outras 4 horas do dia ficaria disponível para a busca de um novo emprego, assim essa alternativa faria com que barrasse as pessoas que buscam emprego informal até que termine o seguro desemprego ou para coibir algumas práticas que por sinal são ilegais de pessoas que recebem o benefício e continuam trabalhando na mesma empresa ou em novas empresas sem o registro em carteira.

No item 24 foi questionado se os mesmos sabem a finalidade dos recursos do FGTS, apenas 34,04% sabem, contra 65,96% que não sabem a destinação desse recurso.

Diante desses dados, sugere-se para o saque do FGTS além das modalidades presentes já no sistema governamental, fica como sugestão seguinte: Os saques para demissão sem justa causa, seria restringindo para cinco vezes ao longo de 30 anos, para assim barrar algumas pessoas que trabalham de forma desleixada com intuito de serem mandados embora por justa causa e assim sacar FGTS e Seguro desemprego, assim conscientizaria esses trabalhadores a trabalhar de forma honesta, responsável e pensando no futuro da sua família, pois é cultural e alarmante a nova geração de trabalhadores que não pensam em buscar algo sólido em uma mesma empresa ou que não se preocupam em realizar um bom trabalho a fim de obter mais sólidos nas suas relações trabalhistas, onde se confirma com os dados anteriores extraídos da pesquisa.

De acordo com a pesquisa, eles não sabem para que serve os recursos do FGTS e muito menos estão preocupados em gerar um montante desse benefício para uma futura demissão involuntária, ou para adquirir um bem para sua família como a casa própria que também é regida pelo programa do FGTS, muito pensam apenas em retirar os recursos para gastar com coisas banais que não trarão benefícios em longo prazo, ou quitar dívidas em curto prazo conforme mostra os dados desse questionário.

3 CONCLUSÃO

Por meio do presente estudo, conclui-se com convicção que os objetivos foram atendidos, visto que foi feito um levantamento teórico que buscou conhecer o grupo de pessoas que fazem parte do setor supermercadista e assim reafirmando com a aplicação da pesquisa, onde mostrou que sim, cada indivíduo, faz parte de uma geração ou está inserido em tempos diferentes, com necessidades diferentes é assim consequentemente foi desenvolvido em um meio familiar distinto com perspectivas aleatórias, sendo assim na vida profissional reflete se na sua forma de pensar, agir, trabalhar e planejar sua vida a curto e longo prazo. Se buscarmos no embasamento teórico o mesmo traz formas de como reduzir esses conflitos de gerações e pensamentos afins de que se tenha um equilíbrio organizacional favorável para todos os envolvidos.

Um fator relevante da pesquisa foi o fato da importância de uma boa liderança, para que o grupo se mantenha motivado e dentro das expectativas da organização, muito dos respondentes assinalaram que se inspiraram no líder atual ou em líderes anteriores, sendo como exemplos para sua trajetória profissional.

Em relação ao comportamento do grupo, percebe se que na vida pessoal os colaboradores buscam motivação no seu pai e sua mãe, é que em muitas vezes são pessoas humildes, que passaram por dificuldades na vida, sendo assim cabe ressaltar a importância de uma base familiar sólida e equilibrada, para que se tenham jovens trabalhadores com perspectivas positivas de vida.

Podem-se desenvolver habilidades técnicas de uma pessoa de forma mais rápida, já a parte comportamental requer maior investimento de tempo e recursos, visto que são vários os fatores determinantes para que essa mudança aconteça. Cabe ressaltar que o comportamento de uma pessoa seja no meio externo ou dentro do ambiente profissional, condiz muito como o meio em que o mesmo está inserido, com o tempo em que ele vive as circunstâncias em que o mesmo se encontra e as pessoas de influência em seu meio.

Com relação aos indicadores de rotatividade, foi visto que os mesmos não são variáveis que exigem grandes recursos financeiros, mas sim de um planejamento por parte das organizações na criação de planos de carreira, no melhoramento da comunicação através da realização de feedback com a equipe,

além de uma formação de liderança voltada ao tratamento humanizado e equilibrado com a equipe de trabalhadores. E necessário investir em capacitação e desenvolvimento contínuo dos empregados para que ambos tenham os objetivos alcançados.

Ao setor governamental, foram sugeridas alternativas que amenizam a retirada de FGTS e seguro desemprego, a fim de evitar práticas ilegais de recebimento desses benefícios, para que assim sejam utilizados de forma consciente pela população.

Por fim, conclui-se que o resultado e o processo de aplicação e qualificação dessa pesquisa, trouxeram um conhecimento amplo sobre a temática e sobre o setor estudado, proporcionando um crescimento profissional e trazendo uma rica fonte de informações aos interessados nesse assunto.

A pesquisa suscitou muitas ideias aplicáveis ao ramo supermercadista, em relação ao desenvolvimento comportamental, pois se pode vislumbrar algumas motivações e comportamentos deste público, ficando lacuna para estudo na área motivacional, de liderança e retenção e desenvolvimento de talentos.

REFERENCIAS

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. **Capital Humano**. 2012. Disponível em: < <http://www.abras.com.br/economia/pesquisasazonais/>> Acesso em: 10/10/2016.

_____. **Pausa para recuperar o fôlego**. 2016. Disponível em: < <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 10/10/2016.

BARIANI, Edison. **Herbert Simon e a teoria do equilíbrio organizacional: interação, motivação, dinâmica e eficácia**. 2014. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/herbert-simon-e-a-teoria-do-equilibrio-organizacional-interacao-motivacao-dinamica-e-eficacia/81334/>> Acesso em 13/07/2016.

BARBETTA. Pedro, Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Ed. UFSC, 5ª Edição, 2002.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERGAMINI. Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração das pessoas**. São Paulo: Atlas. 1979.

BORGES, M. S.; RAMOS, N. M. **Turnover: uma consequência de estratégias Ineficientes de gestão empresarial?** In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8, 2011. Online. Anais... Online, CONVIBRA, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em: 14/10/ 2016.

BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva 2012.

CANDELÁRIO. Renata . **Os impactos dos conflitos organizacionais e sua perspectiva**. 2013. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-impactos-dos-conflitos-organizacionais-e-sua-perspectiva/73904/>>. Acesso em 13/07/2016.

CARVALHO. Maria Clotilde B. N. M. de. **Diálogo intergeracional entre idosos e crianças**. Rio de Janeiro. PUC-RJ, 2007, p 52. Disponível em: <
<http://educacao.uol.com.br/bancoderedacoes/o-conflito-entre-geracoes-e-a-convivencia-social.jhtm>> Acesso em 14/07/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsever, 2010.

DIEESE. Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos. **Rotatividade setorial: dados e diretrizes para ação sindical**. São Paulo: Dieese, 2014.

_____. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: Dieese, 2011

DINIZ. Abílio. OLIVEIRA. Sidnei . **Conflito de gerações**. 2015. Disponível em <
<http://abiliodiniz.com.br/lideranca/carreira/conflito-de-geracoes/>>. Acesso em 14/07/2016.

ERICKSON, Tamara. **E Agora Geração X?** Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

GARDNER. Burleigh, B. MOORE. Gardner e David G. **Relação humanas na indústria. Comportamento organizacional e administrativo**. São Paulo: Atlas. 1969.

GONZAGA, G.; PINTO, R. C. **Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista**. Texto para discussão 625, Departamento de Economia, PUC - Rio. 2014

GRUBER, **Alessandro. Desenvolvimento Organizacional**. 2013. Disponível em: < <http://www.alessandrogruber.com.br/2010/07/rh-desenvolvimento-organizacional/>> Acesso em 13/07/2016.

JORNAL GLOBO. **Supermercados enfrentam alta rotatividade de funcionários**. Disponível em: < <http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2012/05/supermercados-enfretam-alta-rotatividade-de-funcionarios.html>>. Acesso em: 10/10/2016.

IBC. O Instituto Brasileiro de Coaching. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 2013. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-recursos-humanos/>> Acesso em 13/07/2016.

_____. O Instituto Brasileiro de Coaching. **Conceito de comportamento organizacional**. 2013. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-recursos-humanos/>> Acesso em 13/07/2016.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Editora LTC, 1999.

LEOTO. Magali, Henriques. **Conflito entre gerações**. Matéria retirada da revista Lar Cristão, 2016, nº 139. 8-12. Disponível em:<<http://www.erasmobraga.com.br/conflito-entre-geracoes-como-conviver-em-familia>>. Acesso em 14/07/2016.

LIPKIN, Nicole e. PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho: Como lidar com a força que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramon. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de La generacion Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Espanha, Barcelona: IESE Business School. Disponível em:<<http://www.iesed.com/descargas/spdf/gratuitos/r130.pdf>>. Acesso em: 10/10/2016.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa**. São Paulo: Editora Pearson, 2003.

MARTINI, Silvia Fernanda Bueno. **Indicação de Candidatos por parte dos Funcionários**. Reportagem site RH.com publicada em 12/12/2005. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4293/indicacao-de-candidatos-por-parte-de-funcionarios.html> Acesso em: 07/10/2016.

MARCH, J; SIMON, H. **A teoria do equilíbrio da organização. Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1975.

MELO. Luísa. **Empresas perdem produtividade em conflitos de gerações**. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/empresas-perdem-produtividade-em-conflitos-de-geracoes>> Acesso em 14/07/2016.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MONTEIRO. Ana Carolina. **O enigma da pirâmide: Maslow e a busca da humanidade pela auto-realização**. 2014. Disponível em < <http://www.semanaon.com.br/coluna/9/838/o-enigma-da-piramide>> Acesso em 13/07/2016.

NETO, Álvaro Francisco Fernandes. **Gestão de conflitos**. São Paulo, v. 4, p. 1-16, 2º semestre de 2005.

OLIVEIRA, Sidnei. **Profissões do futuro: você está no jogo?** São Paulo: Integrare, 2010.

PATIAS, Tiago Zardin. **Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados**. 2015. Disponível em:< <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/4782/3724>>. Acesso em: 10/10/2016.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. 2011. Disponível em < <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em 13/07/2016.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da Gestão do Turnover. Entrevista concedida ao RH.com.** Em 17/01/2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 07/10/2016.

QUÉGE, Marco A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil.** Revista Business School, São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.epocanegocios.globo.com/revista.pdf>>. Acesso em: 11/10/2016.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Evandro Mees dos. **Tecnologia na gestão de pessoas.** www.administradores.com, 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/tecnologia/tecnologia-na-gestao-de-pessoas/39468/>>. Acesso em: 10/10/ 2016.

SBCOACHING. Como **Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers.** 2016. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/conflitos-de-geracoes/>>: Acesso em 14/07/2016.

SILVA, Aline Pedro da. **Benefícios Sociais como retenção de Talentos.** Artigo publicado em 18/12/2013 no site: contábeis.com. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/1513/beneficios-sociais-como-retencao-de-talentos/>> Acesso em 07/10/2016.

SILVIA. RIBEIRO E SILVA. Artemia Lino da Aurilene de Barros, Jucilany de Sousa. **ANÁLISE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL: a importância de uma equipe consolidada. 02/09/2015.** Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/anlise-de-rotatividade-de-pessoal-a-importancia-de-uma-equipe-consolidada/>>: Acesso em: 07/10/2016.

SULAMERICA. **Diferenças entre gerações.** 2016. <<http://saudebusiness.com/noticias/as-doencas-relatadas-por-diferentes-geracoes/>> Acesso em 14/07/2016.

SUPERHIPER. **Como anda a gestão de pessoas no autosserviço.** Revista SUPERHIPER, ano 42, numero 485. Abras. 2016.

ULRICH, David. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para ter os Melhores Resultados**. Tradução: Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

WADA, E. K; CARNEIRO, N. A. **As Necessidades da Geração Y no Cenário de Eventos Empresariais**. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 10/10/ 2016.

WALL, Bob. **Relacionamento no trabalho: Como usar inteligência emocional para melhorar sua eficiência com outras pessoas**. São Paulo: Landscape, 2008.

ZYLBERSTAJN, H. **Custo da demissão e qualidade do emprego**. São Paulo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2007.

APÊNDICES

Questionário aplicado ao setor supermercadista na cidade de Videira-SC, a fim de identificar o motivo para Turnover nesse setor.

1. Gênero

Feminino Masculino

2. Estado Civil

Solteiro
 Casado no documento
 União estável
 Viúvo

3. Faixa Etária

16 a 18 anos
 19 a 21 anos
 22 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 a 35 anos
 36 a 40 anos
 40 a 50 anos
 + 50 anos

4. Escolaridade

Ensino fundamental
 Ensino médio
 Ensino superior
 Especialização
 Outros. Quais? _____

5. Continua estudando? Que curso _____

6. Quanto à conexão à internet. Quanto tempo do dia você fica conectado em média:

até 01 hora
 de 2 a 3 horas
 De 4 a 6 Horas
 + 6 horas

7. Quais das redes sociais-informações você utiliza:

Facebook
 Whats App
 Instagram
 Snapchat

Youtube

Outros. Quais _____

8. Qual a faixa da tua renda bruta

- até 01 salário mínimo
 até 02 salários mínimos
 até 03 salários mínimos
 + 03 salários mínimos

9. Quem é a principal pessoa que sustenta a família?

Eu Outro. Qual _____

10. Quantos membros moram na casa, assinale pelo tipo de parentesco

- Pai Mãe Avô Avó
 Conjugue (esposa, marido, companheiro(a))
 Tios. Quantos _____
 Irmãos Quantos _____
 Sobrinhos. Quantos _____
 Filhos. Quantos _____

11. Qual o tempo que você acha importante para uma pessoa ficar trabalhando na mesma empresa?

- De até 01 ano
 De 01 a 3 anos
 De 4 a 6 anos
 De 07 a 09 anos
 + de 10 anos
 Outros. Quanto tempo? _____

12. Em quantas empresas você já trabalhou até agora?

- Primeiro emprego
 de 02 a 03 empresas
 de 04 a 05 empresas
 De 07 a 10 empresas
 + de 10 empresas

13. Quanto à assinatura da sua **Carteira de Trabalho** você diria que

- Na maioria das empresas teve registro na carteira
- Na minoria das empresas teve registro na carteira

14. Quantas vezes você já retirou o seguro desemprego?

- Nenhuma
- de 01 a 03 vezes
- de 04 a 05 vezes
- De 06 a 10 vezes
- + de 10 vezes

15. Quantas vezes você se afastou por auxílio doença?

- Nenhuma
- de 02 a 03 vezes
- de 04 a 05 vezes
- De 06 a 10 vezes
- + de 10 vezes

16. Você já fez acordo para receber o seguro desemprego?

- Não
- Sim

Pelo qual motivo fez o acordo

17. Você tem interesse em continuar estudando?

- Não - Porque _____
- Sim
- Continua estudando no momento. Que curso _____

18. Qual é a profissão dos teus sonhos?

19. Quanto a sua **vida pessoal**, classifique os itens abaixo de acordo com a importância para você nesta fase da tua vida:

Item	De pouca Importância	De média Importância	De grande importância
Dormir			
Comer			
Segurança			
Dedicar-se a uma causa (Ex.: meio ambiente; animais; música)			
Família			
Amigos			
Reconhecimento social			
Correr atrás dos objetivos			
Religiosidade			
Lazer			
Obter diploma de estudo			
Ter uma casa			
Ter um carro			
Ter um negócio próprio			

20. Quanto a sua **vida profissional**, classifique os itens abaixo de acordo com a importância para você no teu trabalho:

Item	De pouca Importância	De média Importância	De grande importância
Ambiente de trabalho confortável			
Trabalhos desafiantes			
Possibilidade de crescimento profissional			
Ter a confiança do teu chefe-gestor			
Ter a confiança dos membros da equipe			
Reconhecimento profissional			
Chefia-gestores educados e colaborativos			
Respeito dos Colegas de trabalho			
Bons Benefícios			
Boa Remuneração			
Estabilidade profissional			
Horário de trabalho flexível			
Facilidade de acesso ao trabalho			

Outros fatores. Quais _____

21. Tem alguém que você se inspire na vida pessoal?

() Pai

() Mãe

(). Outros. Quem? _____

Justifique sua resposta _____

22. Você tem alguma pessoa em que se inspire na sua trajetória profissional?

- () Chefe atual
- () Chefes anteriores
- () Professor
- () Alguém famoso. Quem _____
- () Outros. Qual? _____

Justifique sua resposta _____

23. Quais os principais fatores que faz você, sentir vontade de sair de uma empresa? Escolha apenas 03 dos abaixo:

- () Tratamento da chefia-gestores
- () Tratamento dos colegas
- () Falta de oportunidade de crescimento
- () Excesso de responsabilidade
- () Elevada carga de atividade (muito puxado)
- () Falta de reconhecimento
- () salário abaixo das expectativas
- () Não gostar do que faz
- () Ambiente de trabalho prejudicial à saúde
- () Falta de ética da empresa

Outro. Qual _____

24. Você sabe como é utilizado (aplicado) pelo governo o dinheiro do FGTS?

- () Sim
- () Não

25. Quais **características** você acredita que uma pessoa precisa ter ou ser para ser considerada uma pessoa de sucesso? Aponte, pelo menos 03.