

Cultura organizacional no processo de retenção de talentos: um estudo em uma empresa supermercadista

Organizational culture in the process of talent retention: a study in a company supermarket

Marina Duquesne

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Campus Francisco Beltrão, Paraná, Brasil
maahduquesne@hotmail.com

Gilberto Francisco Ceretta

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Campus Francisco Beltrão, Paraná, Brasil
gilbertoceretta@gmail.com

Nilsa Maria Guarda Canterle

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão, Paraná, Brasil
nilsacanterle@hotmail.com

Adilson Carlos Rocha

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE, Campus Francisco Beltrão, Paraná, Brasil
adilson28@hotmail.com

Resumo

As organizações funcionam por meio das pessoas e caracterizam como um dos principais componentes dentro das mesmas e são com frequência, reconhecidas como talentos, ou seja, pessoas capacitadas que desempenham com eficiência e eficácia o seu trabalho. O presente estudo pretendeu relacionar a cultura organizacional no processo de retenção de talentos em uma organização supermercadista de Francisco Beltrão - PR. Para sua concretização utilizou-se como procedimento de coleta o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), aplicado em uma amostra de 63 funcionários, cujo critério de escolha foi ter no mínimo 2 anos de empresa. Com base na teoria e nos dados coletados observou-se, ao final, que os valores satisfação e bem estar dos funcionários são compreendidos de forma moderada a fortemente, e o profissionalismo cooperativo e competitivo considerado moderados. As práticas de integração externa e recompensa/treinamento são percebidos moderadamente pelos funcionários e a promoção do relacionamento interpessoal, considerado fraco à levemente moderado.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Gestão de pessoas. Retenção de talentos.

Abstract

Organizations work through people and characterized as a major component within the same and are often recognized as talent, that is, skilled people who perform effectively and efficiently their work. This study aimed to relate the organizational culture in talent retention process in a supermarket organization of Francisco Beltrão - PR. For its realization was used as collection procedure the Brazilian Instrument for Assessment of Organizational Culture (IBACO), applied to a sample of 63 employees, whose selection criterion was to have at least 2 years now. Based on the theory and the data collected was observed at the end, the values satisfaction and well-being of employees are comprised of moderately to strongly, and the cooperative and competitive professionalism considered moderate. The practice of external integration and reward/training are perceived moderately by employees and the promotion of interpersonal relationships, considered weak to moderate slightly.

Keywords: Organizational culture. People management. Talent retention.

1 Introdução

Diante do novo enfoque do mercado de trabalho, do reconhecimento do valor, da intangibilidade empresarial, percebe-se uma mudança do tempo em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos, passíveis de substituição imediata. Atualmente surgem evidências que elas constituem não apenas a mão de obra, mas sim, um recurso fundamental da organização, que já se apresentam com certa escassez, ainda mais quando se trata de talentos com habilidades e competências para desempenhar muito bem as atividades que lhes forem atribuídas (HILÁRIO, 2013). No setor de varejo de supermercados não é diferente, percebe-se que também vem apresentando profundas transformações nos últimos anos, alinhando-se às mudanças globais, renovando conceitos e estratégias, notadamente no modo de conduzir seus recursos humanos.

É importante ressaltar que o elemento humano traz consigo sentimentos, ambições e expectativas, para tanto, envolve-se e busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso deixar de lado a ideia de que o homem em seu trabalho é desprovido de sentimentos e visa tão somente à obtenção do salário, que não se frustra com a ausência de crescimento, que não se aborrece com o descaso dos seus gestores que lhe cobram a tarefa, mas negam o acesso às informações, não o orientam para a real situação da empresa. Não se pode desconsiderar que no meio em que o trabalhador está existe uma cultura, muitas vezes deliberadamente clara, mas em outras não tão visíveis, mas cujas forças exercem pressão sobre o mesmo.

Ter clareza sobre a cultura vigente na empresa ajuda a administrar os talentos que ao se tornarem importantes, mantê-los constitui-se numa desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, pois é necessário criar condições ambientais, psicológicas e econômicas satisfatórias para a realização das atividades dessas pessoas.

A cultura organizacional corresponde a como está estruturada, quais os processos utilizados e as políticas adotadas pela organização, define ainda qual é a maneira como os integrantes devem interagir entre si e com o ambiente externo. Uma cultura favorável entende que lidar com permanência destas pessoas é um desafio para as organizações, como valida Silva (2006) a retenção dos bons funcionários é indiscutivelmente um componente essencial para o sucesso das organizações na atual economia do conhecimento.

Os supermercadistas enfrentam constantemente o desafio de retenção de pessoal, embora o investimento em treinamento, o setor tem elevados índices de rotatividade, que com a saída de profissionais geram custos, salários e outros encargos, sem contar que, estes levam consigo a experiência e o conhecimento pertencentes. (HILÁRIO, 2013). Diante deste contexto, levanta-se a seguinte problemática: Que relação existe entre a cultura organizacional e o processo de retenção de talentos de uma organização supermercadista?

Ciente de que a resposta irá repercutir em melhoria para a empresa, apoiando suas decisões, este estudo tem como objetivo relacionar se a cultura organizacional pode impactar na retenção de talentos da empresa pesquisada. O estudo compõe-se da revisão da literatura sobre gestão de pessoas, retenção de talentos, políticas que contribuem para reter talentos e cultura organizacional. Também foi explanado sobre os métodos utilizados para a obtenção das informações necessárias da pesquisa. Por fim, foram apresentados os resultados encontrados e considerações finais.

2 Gestão de pessoas

O papel das pessoas dentro das empresas tem tomado grandes proporções, a ponto de se caracterizarem um dos principais componentes dentro das mesmas. Essa importância é

ênfatisada por Chiavenato (2003), o qual menciona que as organizações funcionam por meio das pessoas, são elas quem decidem e agem em seu nome, ou seja, são as pessoas que dão vida ao dia-a-dia das organizações. São elas que fazem os processos funcionarem e que levam a empresa ao desenvolvimento, realizando isso por meio das tomadas de decisões, da criação de novos produtos e serviços, da identificação de oportunidades de crescimento, da ampliação das atividades, etc.

Gestão de pessoas é a maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. Um modelo de gestão de pessoas é formado por todos os elementos que interferem de alguma maneira no comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. O modelo de gestão de pessoas, desta maneira, sistematiza componentes políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que orientam a ação e a decisão no ambiente organizacional (FISCHER, 2002).

2.1 Retenção de talentos

A gestão de pessoas não é um fenômeno novo, mas que tem sido alvo de grande interesse no mundo contemporâneo. De princípio é válido ressaltar, que o conceito de talento tem sido gradualmente assimilado à gestão de pessoas, de acordo com Mendonça (2002) são os empregados talentosos que fazem o diferencial das organizações, são os profissionais que possuem competências complexas de serem adquiridas com importância para a estratégia das organizações, e em alguns casos, questão de sobrevivência para algumas organizações. Para Silva (2006, p. 21), talento pode ser definido como “conjunto de habilidades de uma pessoa; os dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui - ainda - a capacidade de aprender”.

Para que as organizações consigam reter talentos, Parodi (2009), analisa que as empresas precisam ter de forma clara o que é talento para elas, quais as competências específicas que se pretende buscar em um talento e ainda, entender o que os talentos esperam das organizações. Partindo destes conceitos, entende-se que, tanto a figura Recursos Humanos (RH), quanto a figura dos líderes, desempenham papéis expressivos na estratégia de retenção dos talentos existentes nas organizações.

Para Silva (2006), o departamento de recursos humanos deve ser responsável pelo pensamento estratégico no processo de retenção, apresentando os custos pela perda do talento e ainda, estimular ações para solucionar a evasão de talentos, porém a maior responsabilidade para manter os empregados talentosos, é da chefia/gestor imediato, o qual deve estar comprometido e ciente da colocação que desempenha na manutenção dos talentos das organizações.

Frente a isto, Michelman (2007) aborda que os gestores mais eficazes são os que demonstram possuir habilidades específicas à retenção de colaboradores, tais quais: a atração de pessoas inteligentes e talentosas, aquele que consegue formar uma equipe integrada, que identifica sinais que mostrem de forma antecipada quando um talento está interessado em se desligar da empresa e ainda, que proporcionem e visualize oportunidades para que esses talentos possam progredir em sua carreira.

A organização viável, do ponto de vista de gestão de pessoas, é aquela que não apenas capta e aplica seu pessoal adequadamente, mas que os mantém na organização, logo, é necessária a retenção de pessoas (CHIAVENATO, 2003). O comprometimento com a organização favorece para a permanência das pessoas nos locais de trabalho, como observa Davenport (2001, p. 210) no trecho a seguir:

Um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também esta outra contribuição (diversa, mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa, é

necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa, manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Entretanto, a permanência dos funcionários em uma organização não se restringe apenas à remuneração salarial, mas vai, além disso, abrangendo também bens intangíveis, como condições de trabalho, perspectiva profissional, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, entre outros. (CHIAVENATO, 2003).

Nessa busca pela permanência dos profissionais nas organizações, existem alguns aspectos como o plano de salário e de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, bem como as relações sindicais, que são também essenciais para o êxito da política de manutenção de talentos.

2.2 Políticas que contribuem para reter talentos

Frequentemente ouve-se dizer que as empresas têm sofrido com um problema denominado “apagão de talentos”, podendo ser percebido em agências e jornais, que existem as vagas de trabalho e pessoas precisando de trabalho, mas falta qualificação para o preenchimento de tais vagas, tornando-se um desafio crucial para as empresas identificar os talentos, atraí-los e mantê-los.

Partindo deste contexto, entende-se que cabe boa parte à organização o esforço e a responsabilidade de fornecer o suporte para manter seus talentos. Tendo em vista que as práticas e políticas de gestão de pessoas dedicadas à retenção giram em torno do desenvolvimento de carreira, planos de cargos e salários, qualidade de vida, desenvolvimento pessoal e profissional, benefícios, remuneração, estilo de gestão e do recrutamento e seleção, estas por si só quando sistematizadas e percebidas como positivas, funcionam como atrativos nas empresas. Encontram-se no Quadro 1 algumas das práticas de retenção de talentos e suas abordagens.

Quadro 1: Práticas de Retenção de Talentos

Práticas	Abordagens
Carreira	Constitui no desenvolvimento gradativo, fruto da relação estabelecida entre a empresa e o funcionário, atendendo a perspectiva de ambos; inclui-se de valorização. (DUTRA, (2006).
Plano de Cargos e Salários	Proporciona equilíbrio interno e externo dos cargos e salários da empresa. Estrutura uma política salarial que possa contribuir para a atração, a retenção e a motivação das pessoas. (PONTES, 2001).
Qualidade de Vida	Influencia nas condições de saúde, satisfação, bem-estar, fadiga e segurança dos trabalhadores, o ambiente de trabalho integra condições que são impostas pela execução do trabalho. (LAVILLE, 1997).
Treinamento	Considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de melhor contribuir para os objetivos organizacionais e pessoais. (CHIAVENATO, 1999).
Benefícios	Monetários ou não, geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte da remuneração pessoal, como por exemplo, assistência médica, creches, convênios com empresas em troca de serviços com baixo custo para os colaboradores. (CHIAVENATO, 1999),
Remuneração	Uma boa política de salários contribui para maior satisfação pessoal dos colaboradores, incentiva o aprimoramento da execução das tarefas e tem a possibilidade na atração e retenção de talentos para a organização. (RIBEIRO, 2006).

Liderança	Processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para que caminhos seguir. (DAVIS; NEWSTROM, 1992).
Recrutamento Interno	Deve servir como um estímulo para que os profissionais se preocupem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais, além de crescimento e perspectiva dentro da organização. (PONTES, 2001).

Fonte: Adaptado de Izawa; Silva; Scholtze (2006).

Conforme disposto acima, tais práticas são fortemente enfocadas na literatura, na tentativa de obter êxito na missão de atrair e reter seus talentos, tidos como ativos intangíveis, com a implantação e/ou aprimoramento destas e outras políticas, as organizações tendem a confirmar as pessoas como elementos vitais no desempenho pleno e satisfatório de suas atividades.

2.3 Cultura organizacional

Na área de administração o conceito de cultura relacionado ao conhecimento organizacional se estabeleceu a partir da década de 1980, e conforme Freitas (2007) é algo manejável pelos grandes líderes que através da mesma externam seus anseios e direcionam a organização para o alcance das metas estabelecidas.

Para Robbins (2002), a cultura original deriva da filosofia do fundador da organização, que por sua vez influencia fortemente os critérios utilizados na contratação da força de trabalho e os atos dos dirigentes estabelecem o clima geral e quais comportamentos podem ser exercidos, o qual é considerado relevante por eles.

Schein (2001) retrata a cultura organizacional como sendo o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência e passa a ser uma verdade inquestionável.

De acordo com Tomei e Braunstein (1993) o estudo da dimensão subjetiva da cultura organizacional pode ser considerado por meio de três prismas: a cultura como crenças e valores (no que se acredita), a cultura como significados (como interpretar as coisas) e a cultura como entendimento (como as coisas são feitas).

Schein (2009) por sua vez argumenta que a análise de cultura pode se dar a partir de vários níveis diferentes: os artefatos, as crenças e valores expostos e as suposições básicas. Os artefatos seriam as estruturas e processos organizacionais, incluindo produtos visíveis ao grupo com a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mito e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias, entre outros.

Ainda na visão deste autor, as crenças e valores assumidos são as estratégias, metas e filosofias, ou seja, as justificativas expostas para a tomada de decisão no âmbito da organização. Na medida em que as crenças e valores assumem um caráter de verdade na organização passam a ser considerados como suposições fundamentais básicas, ou seja, realidades que tendem a não ser confrontadas ou debatidas e extremamente difíceis de mudar.

De acordo com Morgan (2010), o cotidiano corporativo é repleto de crenças, rotinas e rituais peculiares, sendo este o aspecto que aproxima os indivíduos de uma organização, bem como, o que distingue as empresas umas das outras. Para o autor estes aspectos recebem

influência dos costumes e normas sociais, do contexto situacional e da representação da realidade.

Estes componentes são as políticas e práticas de gestão, que atravessam as diversas camadas e alcançam os valores da organização constituindo-se como elemento-chave da cultura organizacional. Esses valores permearão as ações na intimidade organizacional e influenciarão a percepção sobre os talentos. Dessa forma, compreende-se que a cultura organizacional pode influenciar nos resultados dos índices de desempenho das empresas e a área de recursos humanos tem um papel determinante nessa contribuição, já que o comportamento humano é produto de forças culturais e políticas do passado e do presente. (MORGAN, 2010).

A cultura é vista como o grau de refinamento evidente em sistemas de crenças e práticas que se refletem nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. Contudo, Fleury (1991) indica vários caminhos que podem contribuir para se desvendar e entender a cultura de uma organização. Dentre esses caminhos destacam-se:

- a) O histórico das organizações, momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propiciam o plano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos e seus valores;
- b) Os incidentes críticos pelos quais a organização passou, que são as crises, expansões, fracassos ou sucessos que também formam sua história;
- c) O processo de socialização de novos membros, pois o momento de integração é crucial para a reprodução do universo simbólico e através das estratégias de socialização do indivíduo à organização é o momento em que os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos colaboradores;
- d) As políticas de recursos humanos, que tem desempenhado um papel relevante no processo de construção de identidade da organização por se tratarem de mediadoras da relação entre a cúpula e os níveis organizacionais mais baixos;
- e) O processo de comunicação, que se trata de um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.

Alguns valores e aspectos da cultura organizacional são genéricos e servem para motivar talentos em geral, como ações de responsabilidade social, cuidados com o meio ambiente e com a qualidade de vida dos profissionais, por exemplo. Outros aspectos, no entanto, precisam sim ser adaptados à necessidade do negócio e ao que os profissionais daquela área esperam e buscam. (FREITAS, 2006).

Portanto, em larga medida, percebe-se que atrair e reter talentos são ações que estão atreladas à cultura organizacional. É muito difícil mudar, intencionalmente, uma cultura, e nenhuma empresa o fará por causa de apenas um profissional. Porém, se uma alta rotatividade de profissionais é percebida e vários talentos são perdidos, essa cultura precisa sim ser revista e talvez readaptada.

Perder capital humano significa perder competitividade. As relações de trabalho precisam ser parcerias de ganhos dos dois lados, para que possam funcionar com sucesso. Freitas (2006) faz referência que a resiliência não deve ser apenas uma exigência por parte das empresas para com seus profissionais, mas também umas de suas características organizacionais. Isso, claro, se elas quiserem de fato, atrair e reter seus talentos. O mesmo autor (2007) cita o setor de recursos humanos como um canal pelo qual a cultura organizacional é instaurada e disseminada pelos líderes, através de diferentes práticas.

Em síntese, a perspectiva cultural significa, entre outras possibilidades, resgatar aspectos subjetivos que se mostrem significativos na formulação das respostas oferecidas pela organização (ou, mais apropriadamente, por seus membros) para os problemas operacionais e institucionais com que se defronta.

Neste estudo a cultura é tratada como um sistema de significados percebidos pelos integrantes da organização em um determinado tempo, cujas interpretações e situações serão ou não adequadas com o seu comportamento e seu interesse pela organização a qual está inserida.

2.4 Estudos empíricos

Na busca de pesquisas empíricas realizadas relativas à retenção de talentos, encontraram-se os seguintes casos:

a) O estudo Capital Humano em Supermercados, realizado pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (Abrás), mostra que um dos principais problemas com a retenção de talentos desse setor é o quadro de funcionários serem a maioria de jovens, que estão em seu primeiro emprego e estão em busca de mais experiências para saber o que realmente querem e gostam de fazer, também há o fato de o varejo exigir dos profissionais de dedicação intensa, inclusive aos fins de semana e feriados. Pessoas com até 35 anos formam 77% do quadro de funcionários dos supermercados. A juventude dos profissionais é vista por muitos supermercadistas como uma das causas do alto índice de rotatividade e absenteísmo. (HILÁRIO, 2013).

b) Outro estudo realizado por Izawa, Silva e Scholtze (2006), para verificar se as práticas de gestão de pessoas são orientadas para a retenção de talentos nas bandeiras Pão de Açúcar e Extra da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), ambas localizadas em Curitiba/Pr. Permitiu concluir que: (i) A retenção de talentos nas empresas em estudo ocorre por meio dos benefícios, pois a maioria dos empregados manifestou acreditar que eles são atrativos e compensadores nas suas permanências das mesmas. (ii) Há um baixo percentual de satisfação com as recompensas (salário), o que significa que nesse caso, ele não é representativo na retenção de talentos. O que permite questionar se as práticas de benefícios estão voltadas à retenção de talentos ou à complementação salarial, atrelada ao desempenho.

c) As empresas apresentam uma alta rotatividade, sendo que um número bastante significativo dos empregados sai da empresa antes mesmo de completar um ano de admissão. Russo e Aureliano (2012) investigaram a percepção dos colaboradores quanto aos fatores que tipificam os valores e as práticas organizacionais de uma grande empresa varejista brasileira, a partir de três lojas, verificando ou não a existência de diferentes fatores culturais entre elas. Foram selecionados 50 colaboradores de cada loja e para a coleta de dados foi utilizado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), em sua versão reduzida. Constatou-se a diferença entre os indicadores da percepção da valorização das práticas e dos valores organizacionais pesquisados, entre as três lojas. Concluíram, portanto, que embora façam parte de uma mesma organização, os colaboradores das lojas possuem percepções quanto aos valores e práticas culturais diferentes entre si. Em cada uma das lojas tem-se a cultura dos líderes envolvidos, e com isso criam-se várias subculturas dentro de uma mesma organização.

3 Procedimentos metodológicos

Neste estudo a abordagem é qualitativa, a qual considera o ambiente natural como fonte direta de dados, considera o significado que as pessoas dão às coisas e tem caráter descritivo (GODOY, 2005). Sua natureza se caracteriza como exploratória, o qual teve como objetivo conhecer o fenômeno em maior profundidade podendo obter alternativas de melhorias (GIL, 2002).

O estudo é numa empresa de ramo varejista de supermercado da região Sudoeste do Paraná com 110 funcionários, de onde se retirou uma amostra de 63 elementos. O critério utilizado para esta escolha foi ter no mínimo dois anos na empresa, conforme registros do

sistema de RH, por os mesmos possuem maior experiência, maior compreensão dos processos e procedimentos existentes.

Trata-se de um corte transversal, realizado durante o mês de julho de 2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo. O questionário foi distribuído aos elementos selecionados e entregue aos mesmos nos setores em que estavam alocados, sendo que o retorno ocorreu conforme a disponibilidade de cada respondente.

Os dados de fonte primária foram coletados em duas partes: a primeira identifica as variáveis sócio demográficas relacionadas à: gênero, idade e escolaridade que foram obtidas através do acesso ao sistema de recursos humanos e a segunda segue o modelo de Ferreira *et al.* (2002), conhecido como Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) na sua forma reduzida, composta de 30 afirmativas e que devem ser respondidas na escala *Likert*, variando de 1 a 5, sendo que 1 = não se aplica de modo nenhum; 2 = pouco se aplica; 3 = aplica-se razoavelmente; 4 = aplica-se bastante e 5 = aplica-se totalmente. A escala de *Likert* é baseada em uma ordem numérica, onde se demonstra a concordância ou discordância em relação às variáveis relacionadas ao objeto de estudo. Os escores em todos os fatores indicam que quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada encontra-se presente na organização avaliada.

Cervo e Bervian (2002) referem-se ao questionário como sendo a forma mais utilizada de coleta de informações, pois proporciona medir com exatidão o que se deseja, por meio de um conjunto de questões relacionadas com o problema central.

Os dados do questionário foram tabulados mediante a soma dos pontos atribuídos a cada uma das perguntas que integram cada fator da cultura organizacional, os valores (profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados) e as práticas (integração interna, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal) e sua divisão pelo número de perguntas que compõem o fator.

Em seguida, foram calculadas as médias por respondentes, ou seja, a média final se deu pela soma de todas as médias dos respondentes por fatores. Cabe destacar que as médias finais podem variar de 1 a 5, segundo o modelo utilizado de Ferreira *et al.* (2002), sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau das práticas ou presenças de elementos que contribuem para a caracterização da cultura organizacional, conforme o modelo considera-se que a média de 3 à 3,37 é um grau moderado.

Para sintetizar o instrumento de pesquisa e facilitar a análise elaborou-se o Quadro 2, que além de apresentar os fatores relaciona as variáveis correspondentes que tipificam a cultura vigente, conforme o modelo. Negreiros (2011) separa estes fatores em 2 grupos: o primeiro que corresponde aos valores organizacionais, cujas variáveis que integram os fatores 1, 2 e 3 e o segundo que corresponde as práticas organizacionais, cujas variáveis integram os fatores 4, 5 e 6.

Quadro 2: Fatores e Variáveis do Ibaco

N	FATORES	VARIÁVEIS
1	Profissionalismo cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> – A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista. – O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas. – O profissionalismo dos empregados é visto com uma grande virtude. – A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor. – Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.

2	Profissionalismo competitivo	<ul style="list-style-type: none"> - Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um bem-estar. - A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais. - O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa. - A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro. - A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.
3	Satisfação e bem-estar dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> - As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa. - Investe-se no crescimento profissional dos empregados. - Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade. - Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos. - Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.
4	Integração externa	<ul style="list-style-type: none"> - O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes. - Busca-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes. - O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente. - Mantêm-se relações amigáveis com os clientes. - As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
5	Recompensa e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados. - Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. - Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados. - As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade - Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.
6	Promoção do relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores. - Os chefes imediatos são como pais para os empregados. - É prática comum a comemoração de aniversários pelos empregados. - As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. - Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.

Fonte: Negreiros (2011, p. 52).

Por fim, foi feita entrevista com a responsável pelo setor de recursos humanos e consultados documentos internos da empresa sobre políticas de gestão de pessoas, no qual fazem uso de um manual de avaliação de desempenho e de treinamento interno.

a) Manual de avaliação de desempenho: tem como objetivo permitir a empresa conhecer melhor seus subordinados quanto ao seu desempenho, identificar potencialidades, aperfeiçoar normas de trabalho bem como melhorar a comunicação interna e diminuir a rotatividade. É composto por um questionário contendo alguns critérios, como; autonomia, criatividade, qualidade do trabalho, higiene no trabalho, pontualidade, auto desenvolvimento, trabalho em equipe, cumprimento das metas e adaptação ao trabalho e é aplicado inicialmente aos 45 dias e a seguir aos 90 dias de experiência, depois a cada 6 meses a partir da admissão de cada funcionário. Cada encarregado é o responsável pelas avaliações e o mesmo deverá dar o retorno ao avaliando (*feedback*) de forma a promover o autoconhecimento, bem como a oportunidade de desenvolvimento de plano de ação de melhoria.

b) Manual de treinamento: objetiva-se a aumentar o conhecimento das pessoas, melhorar habilidades e destrezas, promover o desenvolvimento pessoal e profissional. O processo inicia com a necessidade do treinamento no momento que a mesma se encontra, realiza o treinamento uma vez por mês com os funcionários separados em equipes, ministrado com a psicóloga da empresa junto com o RH e a gerência geral. Para fins de acompanhamento, toda segunda-feira são realizadas reuniões com os encarregados no qual o controle do treinamento é levantado o *cheklist* por departamento perante diagnóstico da gerência.

4 Resultados e discussão

4.1 A organização em estudo

A organização pesquisada faz parte de uma Rede de Supermercados, atualmente é composta por nove lojas distribuídas no Paraná e Santa Catarina, sendo que o referente estudo se dá na matriz, a loja da cidade de Francisco Beltrão/PR, atuando no ramo supermercadista desde o ano de 1997, o qual conta com 110 colaboradores.

A organização conta com uma loja de 2.600 m² de área de venda, com um *mix* de produtos que chegam a 21.000 itens e que está em constante crescimento para melhor atender as necessidades de seus clientes. Realiza em média de 43.500 autenticações de vendas por mês e hoje está entre os principais supermercados da cidade.

A rede como um todo possui políticas e valores claramente definidos em documentos internos, como demonstrados a seguir: (i) Missão - comercializar mercadorias e serviços, aliando tecnologia e inovação, buscando a felicidade das pessoas; (ii) Visão - ser uma empresa moderna e inovadora buscando a excelência na qualidade e no atendimento; (iii) Valores - a honestidade, comprometimento e a dedicação ao trabalho devem permear nossas ações; os resultados dos esforços da empresa devem ser em função da felicidade e de bem estar das pessoas; a rentabilidade da empresa deve ser observada como condição de negócio; a cortesia e a colaboração devem fazer parte das atitudes dos colaboradores; a modernização, o aprendizado e a polivalência devem ser uma constante em nossos colaboradores; as pessoas: nossos colaboradores, clientes e fornecedores são a essência do nosso negócio; sermos reconhecida como respeitadores do meio ambiente e comprometidos com a comunidade; pensar globalmente agir localmente; que Deus esteja sempre presente em nossas decisões; que Deus nos de o dom da justiça.

Na amostra de 63 colaboradores foram pesquisadas as variáveis sócias demográficas idade e escolaridade que se encontram assim distribuídas: Faixa etária: 3 funcionários tem 18 anos; 32 tem entre 19 e trinta anos; 15 tem entre 31 e 40 anos; 9 tem entre 40 e 50 anos e 4 tem acima de cinquenta anos;

Quanto a escolaridade: 10 funcionários têm ensino superior completo; 8 possui ensino superior incompleto; 19 tem o segundo grau completo; 15 tem o segundo grau incompleto; 4 possuem o primeiro grau completo; 6 tem o primeiro grau incompleto e 1 o primário completo (séries iniciais).

Nota-se a presença de um quadro de pessoas preponderantemente jovens, e tomando-se por base o ensino formal, com boa qualificação. Sendo que dos respondentes 27 são homens e 36 são mulheres.

4.2 Análise dos fatores da cultura

A aplicação da pesquisa resultou em médias sobre os fatores da cultura organizacional que estão representadas no Quadro 3.

Quadro 3: Médias por Fatores

VALORES			PRÁTICAS		
Profissionalismo cooperativo	Profissionalismo competitivo	Satisfação e bem-estar dos empregados	Integração externa	Recompensa e treinamento	Promoção do relacionamento interpessoal
3,18	3,09	3,38	3,13	3,12	2,95

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Lembrando que as médias finais podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau das práticas ou presenças dos fatores na cultura organizacional. Considerando que 3 a 3,37 é um grau moderado conforme o modelo utilizado.

Ao analisarmos individualmente cada fator, o mais percebido pelos respondentes são os pontos associados a satisfação e bem-estar dos empregados, estes que são entendidos, de acordo com Ferreira *et al.* (2002, p. 130) como “concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, a humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso”.

O valor satisfação e bem-estar dos empregados podem ser comparados com alguns dos tipos de práticas de retenção de talentos dentre eles a qualidade de vida citado por Laville (1997), que é definida como a busca da satisfação dos empregados e a instalação de um clima propício trazem resultados positivos na qualidade, na produtividade além de proporcionar um ambiente mais acolhedor.

Em entrevista com a gerente de RH da empresa, referente à satisfação e bem-estar dos empregados, analisa-se que as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação para a empresa, porém não está presente entre os principais investimentos da mesma. Que o recrutamento interno é a principal estratégia de investir em crescimento profissional dos empregados. Aplica-se programas destinados a melhorar o bem estar dos funcionários em parceria com o Sesc. Pode-se entender que a presença desses valores na empresa pesquisada pode possuir uma contribuição efetiva na retenção de talentos, pois a mesma encontra-se com 3,38 de média, identificando-se como um fator cuja influência está moderada a fortemente presente na cultura organizacional.

Seguindo a linha da maior pontuação, encontra-se o valor profissionalismo cooperativo, que segundo Ferreira *et al.* (2002), é relacionado à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficiência e competência, demonstrando espírito de colaboração, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

De acordo com a gerente, a preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista, e é papel dos encarregados reconhecer e promover quem se destaca. Que

o esforço, a dedicação ao trabalho e o espírito de colaboração são qualidades bastante apreciadas, que são fatores essenciais para uma promoção.

Verifica-se a existência do Manual de Desempenho, e pode-se destacar o resultado da percepção deste valor com a da aplicação da avaliação de desempenho da empresa, em que os funcionários são observados sob alguns critérios, como, trabalho em equipe, dedicação, criatividade e cumprimento de metas podendo desta forma valorizar e fortalecer mais o profissionalismo cooperativo, a habilidade e a dedicação dos funcionários para o alcance de metas, visando o melhor desempenho individual. Para os respondentes, apresenta-se o valor profissionalismo cooperativo de forma moderada com 3,18 de média e leve inclinação para melhor. Nota-se ser este um valor que é percebido pelos funcionários, e sendo contemplado na avaliação de desempenho, pode contribuir na retenção de pessoal.

Em terceiro lugar na colocação dos respondentes encontra-se a prática da integração externa que se relaciona, de acordo com Ferreira *et al.* (2002), com as práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo. Segundo os documentos internos da empresa sobre o manual de treinamento, os funcionários são regularmente treinados, tendo como foco especialmente o atendimento ao cliente externo, ou seja, está institucionalizado, e é para fazer parte da cultura da empresa a preocupação com a qualidade dos seus produtos e o atendimento ao cliente.

Contudo esta prática obteve 3,13 de média encaixando-se em um grau moderado, sendo percebido pelos respondentes e, possivelmente, impactando para reter talentos. Conforme dados da entrevista, o atendimento as necessidades do cliente é uma das metas mais importantes e que a empresa procura moldar sua conduta e a dos funcionários de forma a priorizar a satisfação do cliente. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitas constantemente, através de pesquisas de satisfação. Encarregados de setor e gerentes são premiados semestralmente quando alcançam metas pré-estabelecidas através do programa de participação nos lucros. E geralmente são introduzidas inovações para atender as necessidades dos clientes.

Em seguida, com média de 3,12 e em grau moderado, encontra-se o fator recompensa e treinamento que Ferreira *et al.* (2002) referem-se como práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. Esta prática pode ser atrelada aos dados do estudo de Izawa, Silva e Scholtze (2006), ao verificar se as práticas de gestão de pessoas são orientadas para a retenção de talentos, conclui-se que há um baixo percentual de satisfação com as recompensas, permitindo a questionar se as práticas de benefícios estão voltadas à retenção de talentos ou à complementação salarial.

De outra forma, também pode ser equiparada com algumas das políticas de retenção de talentos, como os benefícios que segundo Chiavenato (2003), além de suprir as necessidades básicas, eles também são utilizados como mecanismos de atração e retenção de pessoas. Embora a existência de um Manual de Treinamento, a fim de promover o desenvolver os funcionários no âmbito pessoal e profissional, no tocante às recompensas, dados da entrevista indicam que não existe uma política de reconhecimento específica para os empregados que apresentam ideais inovadoras. Que os empregados são premiados quando apresentam um bom desempenho, são promovidos e ganham participação nos lucros. Em datas comemorativas como, natal e dia do trabalhador, acontece a realização de eventos incluindo a distribuição de brindes e prêmios exclusivos para quem completa 5 anos de empresa.

O fator profissionalismo competitivo, que Ferreira *et al.* (2002) explicam ser a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individual na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados. Tal fator, para Pontes (2001), deve servir como um estímulo para crescimento individual e perspectiva profissional dentro das organizações, ou seja, sucesso pessoal obtido pela competência.

Na opinião dos funcionários este fator encontra-se com média de 3,09 e é percebido de forma moderada podendo impactar na permanência do empregado na empresa, pois o normal os mesmo esperam a sua realização no trabalho. A entrevistada ressalta sobre esse valor que a criatividade não está entre os principais requisitos para a ocupação de cargos gerenciais, e que em sua percepção o crescimento profissional não é considerado indispensável na permanência do empregado na empresa, pois possuem funcionários que estão mais de 5 anos na mesma função. E a competição não é vista como indispensável à obtenção de bons resultados. Pode-se entender que tal fator está contemplado no sistema de avaliação de desempenho como autodesenvolvimento, mas não foi encontrada possibilidades de estímulo para isso.

Por último, com 2,95 de média, está situado o fator promoção do relacionamento interpessoal, que Ferreira *et al.* (2002) citam como sendo as práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. Pode-se posicionar como um fator que sai de fracamente para moderadamente presente na cultura organizacional. Como corrobora Chiavenato (2003), a retenção de pessoal não se restringe apenas à remuneração salarial, mas vai, além disso, abrangendo também bens intangíveis, como o relacionamento interpessoal existente na organização.

A respeito dessa prática cabe destacar os dados da entrevista, os quais revelam ser o acesso aos diretores é limitada, pois existe a figura do encarregado de setor e gerência tal como o RH para auxiliar e resolver qualquer dificuldade que venha a ter seus colaboradores. Que é prática comum ter um café da manhã com todos os funcionários para realizar a comemoração dos aniversariantes do mês. Que as relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais, porém com pouco contato. Com relação aos empregados se relacionarem como se fosse uma grande família, ela entende que depende muito do perfil e do estilo que cada encarregado de setor conduz sua equipe.

Na análise procurou-se relacionar as médias obtidas dos valores e práticas com parâmetros de intensidade, como indica o Quadro 4.

Quadro 4: Síntese dos Valores e Práticas

Valores	Média	Grau correspondente
Profissionalismo cooperativo	3,18	Moderado com leve inclinação para melhor
Profissionalismo competitivo	3,09	Moderado
Satisfação e bem-estar dos empregados	3,38	Moderado a fortemente
Práticas		Grau
Integração externa	3,13	Moderado
Recompensa e treinamento	3,12	Moderado
Promoção do relacionamento interpessoal	2,95	Fracamente para moderadamente

Fonte: Adaptado de Negreiros (2011).

Ao analisarmos de forma geral, pode-se dizer que, segundo os respondentes, todos os fatores apresentados estão presentes na cultura organizacional, mesmo que com presença moderada, mas nenhum fator foi indicado como forte ou muito fraco. Porém os valores organizacionais são mais percebidos pelos respondentes do que a práticas.

5 Considerações finais

A cultura organizacional designa-se de crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e

definem a visão que uma organização tem de seu ambiente e de si própria. A avaliação da cultura organizacional permite identificar a percepção dos colaboradores perante os valores e as práticas organizacionais, podendo assim detectar se estes podem ter relação na retenção de pessoal.

É através do trabalho, da cooperação e dedicação dos funcionários que são proporcionados os serviços da empresa à comunidade em geral, e para isso é preciso que existam condições de cultura organizacional favorável para o desempenho de suas atividades. Assim, o presente estudo buscou verificar qual a relação da cultura organizacional no processo de retenção de talentos de uma empresa supermercadista.

Os resultados da pesquisa apontaram para a existência de práticas e valores, que caracterizam uma cultura organizacional consolidada, que trabalha com o foco especialmente para o atendimento ao cliente externo, preocupa-se com a satisfação e qualidade de vida dos funcionários, mas que ainda existe pouco investimento em treinamento e sistemas de recompensas, bem como não promove o relacionamento interpessoal.

Pode-se dizer ainda que há falta de uma definição enfática e explícita da cultura, conforme constatado pelos resultados, cujos graus ficaram entre 2,5 a 3,38 não nos permite afirmar a existência de uma relação entre a cultura organizacional e o processo de retenção de talentos, uma vez que as médias se mantiveram em torno do grau moderado e fraco, com apenas um pequeno destaque para a satisfação e bem estar dos funcionários. A cultura não se impõe como um sistema de significados percebidos pelos integrantes da organização, aliado a isso na pesquisa em documentos no setor de recursos humanos não foram encontrados elementos que possam sinalizar para sua definição. Tanto os valores como as práticas precisam ser claramente definidos e compartilhados.

Sabe-se que é muito difícil transpor, ou replicar um sistema de valores e práticas da literatura ou de uma empresa para outra, mas todo o esforço para propiciar ações específicas dando visibilidade e gerando uma percepção mais positiva aos funcionários podem vir a distinguir a empresa e envolver os talentos com a intimidade organizacional, favorecendo sua permanência.

Conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, sabe-se que existe uma cultura identificada, com valores e práticas, mas ela não é enfática o suficiente para garantir a retenção de talentos.

Nessa direção, os resultados sinalizam para a necessidade de reforço de todos os fatores que constituem os valores e práticas organizacionais, iniciando-se por aqueles mais frágeis, quais sejam: promoção do relacionamento interpessoal, profissionalismo competitivo e recompensa/treinamento. Pois, como afirma a literatura, se uma alta rotatividade de profissionais é percebida e vários talentos são perdidos, essa cultura precisa sim ser revista e talvez readaptada.

Por fim, vale observar que o estudo se circunscreve à unidade estudada e despertou para vários outros aspectos a serem investigados, porém em virtude do tempo destinado a sua elaboração ser um fator limitante a ser considerado, não foi possível aprofundar a pesquisa e diante desta perspectiva aconselha-se um estudo mais detalhado, a fim de verificar melhor possíveis *gaps* da cultura, que pode estar interferindo na retenção de seus talentos e, quem sabe, tratar o mesmo no planejamento estratégico da organização.

Referências

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE,

- M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, 2002, v.2. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 12/06/2014.
- FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- _____. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, mai./jun. 1995.
- IZAWA, M. C.; SILVA, S. A. Da.; SCHOLTZE, S. As políticas e práticas de retenção de talentos em uma organização varejista. **VIII SEMEAD, FEA/USP**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/338.pdf> Acesso em: 20/08/2014.
- MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- MENDONÇA, M. C. F. Retenção de Talentos por Meio de Reconhecimento e Recompensa. **Dissertação de Mestrado. Getúlio Vargas – FGV**, São Paulo, 2002.
- MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. 2.ed. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- NEGREIREIROS, D. P. A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais. **Dissertação de mestrado, Universidade Potiguar**, Natal, 2011. 85 f. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-daniel-negreiros1.pdf>>. Acesso em: 23/08/2014.
- PARODI, K. **Retenção de talentos ganha importância**. HSM Online, 2009. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/53262-reten%C3%A7%C3%A3o-talentos-ganhaimport%C3%A2ncia>>. Acesso em: 12/08/2014.
- PONTES, B. R. **Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos**. São Paulo: LTR, 2001.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SILVA, E. M. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006, 140 f. **Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração), Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia**, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.
- HILÁRIO, W. O capital humano nos supermercados. **Revista Superhiper**, ano 39, n.449, nov./2013. Disponível em: <<http://abrasnet.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=120>>. Acesso em: 04/08/2014.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- _____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- TOMEI, P.A; BRAUNSTAIN, M. L. **Cultura organizacional: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.