



A FLEXIBILIDADE DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS NO QUESITO DE ROTATIVIDADE E QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR EM UM SUPERMERCADO DE MANHUAÇU/MG

Juliana Maria Faria¹, Farana de Oliveira Mariano²,
Mônica de Oliveira Costa³, Fabrício Afonso de Souza⁴.

¹ Bacharel em Administração, FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, faranamariano@gmail.com

² Mestranda em Ciências Contábeis, FACIG – Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, faranamariano@yahoo.com.br

Resumo: Este estudo tem como objetivo analisar do papel da jornada de trabalho quanto à qualidade de vida do trabalhador e a rotatividade de funcionários em um determinado supermercado da cidade de Manhuaçu. Para que essa investigação fosse possível, este estudo fez uso da pesquisa bibliográfica, descritiva conclusiva com amostragem não probabilística aleatória por acessibilidade, utilizando como ferramenta para coleta de dados questionário estruturado com perguntas direcionadas ao gerente de RH da empresa em questão e também funcionários desligados no ano de 2013. Os principais resultados do estudo apontam que a flexibilização da jornada de trabalho têm se tornado fundamental para a administração de pessoal, mostra também, que as novas leis, veem se difundindo de forma expressiva e interferindo diretamente na vida do trabalhador e nas expectativas que esses almejam. A pesquisa contribui para a compreensão do papel da flexibilização da jornada de trabalho, no que se refere à qualidade de vida do trabalhador, o que a empresa têm feito para beneficiar e motivar o trabalhador, e os pontos que influenciam na rotatividade de funcionários, excesso de horas trabalhadas, salário, o fato de a empresa ter horários diferenciados. Através desses questionamentos tornou-se possível verificar se a flexibilização jornada de trabalho pode atender as necessidades da empresa e ao mesmo tempo garantir os direitos pode atender as necessidades da empresa e ao mesmo tempo garantir os direitos do trabalhador.

Palavras-chave: Flexibilização da Jornada do Trabalho; Qualidade de Vida do Trabalhador; Rotatividade.

Área do Conhecimento: Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

Diversos estudos têm mostrado que manifestação da flexibilização das leis trabalhistas está em progressiva evolução, e esse aumento ocorre por conta das mudanças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e culturais ocorridas atualmente; e o cenário atual do mundo competitivo dos negócios tem obrigado as empresas a elaborar mudanças no seu sistema de gestão.

A necessidade de se estudar os limites da flexibilização do tempo de trabalho está no fato de se certificar da autonomia de vida aos parâmetros acertados pelo Direito do Trabalho, uma vez que a sua finalidade principal é certificar ao trabalhador a efetivação dos seus direitos. A ampliação dos postos de trabalho, bem como o alcance de uma maior competitividade, não podem ser meramente conquistados por meio da consolação de direitos indisponíveis do trabalhador (VIGNOLI, 2010).

A flexibilização das leis trabalhistas é um modo alternativo de diminuir os custos e de adequar as empresas ao mercado competitivo; e esta

flexibilização das relações trabalhistas é um jeito de diminuir o desemprego, atualizar as relações de trabalho, fomentar a economia e reorganizar as relações entre empregado e empregador.

Nesse quesito questiona-se sobre a adequação das leis voltadas ao direito do trabalho à atualidade, por conta de que o direito trabalhista em muitos debates voltados à flexibilização é acusado de atingir o desenvolvimento econômico das empresas. A flexibilização dissemina então, o reestudo das normas trabalhistas, como uma maneira de adequar a legislação tutelar do trabalhador às necessidades da empresa.

Assim surge o seguinte questionamento: Qual a aplicação da flexibilização da jornada de trabalho nos Supermercados da cidade de Manhuaçu, no que se refere à rotatividade de funcionários nessas empresas e quanto à qualidade de vida do trabalhador?

Hipoteticamente acredita-se que existem alguns fatores determinantes da rotatividade dos empregados, como por exemplo, cultura da empresa, políticas e normas. E reconhecer quais os motivos desta rotatividade e em que isto implica

– analisando a teoria e um caso prático – é possível analisar o papel da flexibilização das relações trabalhistas, no ponto da qualidade de vida do empregado e também da rotatividade de empregados nos supermercados da cidade de Manhuaçu.

Este trabalho tem o objetivo geral de analisar a função da flexibilização da jornada de trabalho, no que se refere à qualidade de vida do colaborador e a rotatividade de funcionários nos supermercados da cidade de Manhuaçu.

Os objetivos específicos são:

- Analisar o índice de satisfação dos colaboradores;
- Analisar quais são as principais causas de saída dos colaboradores;
- Averiguar qual o grau de rotatividade;
- Distinguir e caracterizar as políticas e práticas de recursos humanos;
- Analisar as influências das políticas e práticas de recursos humanos nas causas do absenteísmo e da rotatividade.

A flexibilização da jornada de trabalho pode inferir diretamente na qualidade de vida do trabalhador, e pode influenciar na rotatividade de colaboradores na empresa.

Este trabalho se justifica porque as empresas procuram um acréscimo dos lucros, e isso envolve na procura de diminuição de gastos por parte dos gestores e proprietários. Uma das maneiras seria diminuir os custos por meio de admissões e demissões, pois a rotatividade dos empregados gera custos para as empresas, além disso, o alto índice de perda de pessoas demonstra problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas deixa transparecer uma perda de conhecimento, de inteligência, de entendimento, de capital intelectual e de domínio dos processos, além da perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Outro fator de grande importância seria melhorar a qualidade de vida do trabalhador, fazendo com que os mesmos tenham um acréscimo na produtividade e no desempenho de suas funções.

Em vista de inúmeras transformações, o mercado vem exigindo cada vez mais empresas com espírito competitivo e comprometidas com seus colaboradores. Com isso, profissionais aptos são imprescindíveis para trabalhar nestas empresas. A análise da rotatividade de funcionários é um tema de enorme importância na dinâmica da organização.

De acordo com Vignoli (2010) a fixação da jornada do trabalho é algo fundamental da ordem social, de forma que os direitos trabalhistas devem ser rigorosamente submetidos a um indispensável regime próprio, irrenunciável e inalienável pelos particulares. Trata-se de direitos assegurados pela

própria Constituição Federal e que, por sua própria natureza delinham de mecanismos de proteção mais amplos e rígidos.

As novas leis demonstram que o direito do trabalho segue para mais de uma direção, com isso aparece à necessidade de procurar formas de adaptar a legislação trabalhista à realidade das corporações, onde prevalecem leis flexibilizadoras para ajudar na administração de pessoal; e se torna essencial uma maior flexibilização das normas laborais, procurando aproximar os empregadores de seus empregados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Rotatividade de Pessoal

Rotatividade é uma expressão correspondente ao inglês e quer dizer *turnover*. É usado para distinguir o movimento de admissões e demissões, entradas e saídas, de profissionais em uma empresa, em um determinado espaço de tempo, em um movimento que tanto pode ser espontâneo, como também provocado pela empresa (MARIOTI, PEREIRA e PAVÃO, 2013; MONTEIRO, 2012).

De acordo com Lucena (1995), a alternância de funcionários pode significar não apenas investimentos perdidos, que não retornam à empresa, assim como também atinge de maneira direta o nível de produtividade, a perpetuidade da empresa, assim como de seus resultados, bem como do alto custo do sistema de desligamento e também de novas contratações.

Segundo Lucena (1995) a rotatividade é verificada em dois seguimentos: o que se vê controlado pela a organização e ou o que é controlado pelo mercado.

Chiavenato (2002, p. 184), afirma que a rotatividade de pessoal não é vista como “uma causa, mas um efeito, a consequência de certos fenômenos localizados externa e internamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento de pessoal”.

A rotatividade pode ser vista como um fator de competitividade em todos os mercados, por englobar desde a perda do capital intelectual até os riscos financeiros, isto além da manutenção da carteira de clientes, sendo visto pelo ponto de que não há uma padronização no atendimento e no desempenhar das operações (CHIAVENATO, 2002).

Lacombe e Heilborn (2008), afirmam que um alto índice de alternância vem a expor políticas de pessoal deficientes ou de insatisfação por diversas razões, também sendo uma questão geral da corporação ou da direção, em certos casos. Sendo assim, a rotatividade vem a ser um sinônimo de detrimento de produtividade, de obtenção de lucros e da saúde organizacional, assim como

impacta na motivação e no compromisso das pessoas.

Chiavenato (2004) disserta ainda que a rotatividade pode ter várias consequências para as empresas e seus colaboradores. Rotatividade em excesso acaba por desfalar a empresa de bons funcionários, rotatividade zero impede a renovação do quadro de funcionários e adaptação do pessoal à dinâmica da corporação.

São diferentes as consequências individuais e organizacionais no que se refere ao *turnover*; estes efeitos podem ser positivos ou negativos, individuais ou organizacionais, conforme explicação no tópico a seguir (MOBLEY, 1992).

2.2 Fatores que podem influenciar na rotatividade de pessoal

Chiavenato (2006) grifa como fatores principais ocorrentes nas organizações e que colaboram para a rotatividade:

- Cultura organizacional;
- Política de recrutamento e Seleção de Recursos Humanos;
- Política Salarial;
- Política de Benefícios;
- Relacionamento humano;
- Supervisão exercida sobre o pessoal;
- Oportunidades de crescimento profissional;
- Condições físicas ambientais de trabalho.

Robbins (2002) assegura que fatores como motivação e satisfação podem inspirar os índices de alternância na empresa, assim é preciso estudá-los de forma adequada. Funcionários que executam seu trabalho carecem de estímulos para motivação, de modo que com isso venham a observar o quão importante são suas tarefas diárias. Para isso é necessário o *feedback*.

A alternância de funcionário em uma empresa tem sua origem em pontos internos e externos. No ramo de supermercados esses pontos tomam destaque, por exemplo: na escassez de empregados com qualificação, nas horas de trabalho, no baixo salário e também na baixa perspectiva profissional (CHIAVENATO, 2006).

A seguir, Mobley (1992) apresenta-se um resumo dos efeitos tanto positivos como negativos do *turnover*:

Quadro 1: Consequências positivas do turnover

ORGANIZAÇÃO	INDIVÍDUO	INDIVÍDUO
Possíveis consequências positivas	(que sai)	(que fica)
Afastamento	O indivíduo	Maior

de empregados de baixo desempenho	que sai busca por aumentos de salários	oportunidade de mobilidade interna
Infusão de novas tecnologias/novos conhecimentos via substituição	Progresso profissional	Estimulação e fertilização em cadeia pela presença de novos colegas de trabalho
Estímulo para mudança em práticas e políticas	Melhor "compatibilização pessoa-organização", e, portanto menor estresse, melhor uso de habilidades, interesses.	Maior satisfação
Maiores oportunidades de mobilidade interna	Renovação de estímulos no novo ambiente	Maior coesão
Maior flexibilidade estrutural	Satisfação em valores não ligados ao trabalho	Maior comprometimento
Diminuição de outros comportamentos de "afastamentos"		
Oportunidade de redução de custo, estabilização.		
Redução de Conflitos enraizados		

Fonte: Adaptado de Mobley (1992, p.51).

Quadro 2: Consequências negativas do turnover

ORGANIZAÇÃO	INDIVÍDUO (que sai)	INDIVÍDUO (que fica)
Possíveis consequências negativas		
Custos (recrutamento, admissão, ajustamento, treinamento).	Perda da condição de empregado antigo e gratificações correlatas	Abalo nos padrões social
Custos de substituição	Perda de benefícios extraoficiais.	Evasão de colegas de trabalho funcionalmente

		valorizados
Custos de processo de demissão	Abalo nos sistemas de suporte social e familiar	Menor satisfação
Abalo nas estruturas social e comunicacional	Fenômeno de grama mais verde e subsequente desilusão	Aumento da carga de trabalho durante e imediatamente após a procura do substituto
Menor produtividade (durante a procura do substituto e treinamento)	Custos referentes à inflação (hipoteca, por exemplo).	Menor coesão
Evasão dos empregados de alto desempenho	Estresse relacionado à transição	Menor comprometimento
Menor satisfação entre os que ficam	Interferência no curso da carreira do cônjuge	
Estímulo para uso de estratégias indiferenciadas de controle de <i>turnover</i>	Regressão no curso da carreira	

Fonte: Adaptado de Mobley (1992, p.51).

Segundo Stabile (2012), a mudança é peça importante na rotina diária das pessoas, no campo dos negócios muitos tem o prazer de inovar, ampliar, aprender e buscar por melhores oportunidades. Pessoas estão em constante alternância, e esse compasso está cada dia mais comum e vem a ser uma realidade nas empresas. As corporações em grande parte das vezes recebem está realidade de forma negativa, mas na grande maioria dos casos o ganho pode ser bem maior que a perda.

Chiavenato (2004), diz que se o *turnover* incorrer em má administração, isto pode acarretar em resultados negativos, em uma perda de entendimento e de conhecimentos, de domínio de sistemas de uma corporação e os impactos vem a ser gigantescos no quesito de comprometimento e motivação dos funcionários que continuam na corporação.

2.3. Plano de carreira

As empresas vêm se abrindo para o avanço nos relacionamentos entre e dentro dos grupos que se transformam em interdependentes, é neste

instante em que as organizações se veem com a dificuldade em abrir para seus profissionais, “oportunidades de crescimento, traçar com os colaboradores objetivos em comum, para que exista a interação entre a empresa e o colaborador, com o intuito de que estes alcancem suas metas” (GIOVANELA; SANTOS, 2009, p.1).

De acordo com Watson¹ (1976), *apud* Moraes (2012), o foco é mais na carreira do que nas oportunidades, e envolve o desenvolvimento pessoal, as oportunidades de progresso, a segurança no emprego e a aplicação de novas habilidades. Agregar de forma constante o conhecimento, elaborar objetivos de forma sábia, direcionar de maneira correta suas metas, além de dar a devida atenção ao seu plano de carreira, todos esses pontos são fatores de grande importância que os profissionais precisam levar em consideração se almejam um crescimento profissional satisfatório.

Boog (2002) frisa que o plano de carreira passa uma ideia de algo bem estruturado e preparado no espaço tempo, algo que pode ser realizado por uma pessoa. Ele conclui que a carreira nada mais é que uma série de atitudes e comportamentos ligados com atividades e experiências que tem conexão direta com o trabalho ao longo da vida de um ser. Através disto estes dois pontos não dizem que as importâncias externas que o homem sobre ao longo da vida e de sua carreira, ponto em que se toma como exemplo as influências da sociedade ou mesmo da corporação em que o funcionário trabalha.

Carreira se resume nas séries de posições ocupadas e de trabalhos realizados ao longo da vida de alguém. A carreira tem em si uma série de pontos e o evento de passagens que transpõem urgências, justificativas e aspirações individuais, probabilidades e imposições da sociedade e da

¹ Watson (1976), *apud* Moraes (2012).

corporação. Na visão do indivíduo, o trabalho possui a avaliação e o entendimento de sua experiência profissional, vendo o ponto da perspectiva da corporação à carreira tem em seu seio políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, movimento de pessoas e compensação. Essa visão é conciliada pela carreira inserida em um contexto de ajuste constante, mudança e desenvolvimento. Alinhar sua carreira com as metas da organização e com isto acrescentar objetivos organizacionais e pessoais, para uma relação de sucesso. Aspirar aos conhecimentos conquistados ao longo de uma vida para adequar-se ao tipo de carreira almejada (GIOVANELA e SANTOS, 2009).

De acordo com Chiavenato (2006, p. 283), atualmente surgem mais pessoas “assumindo a total responsabilidade por suas próprias carreiras. As empresas oferecem oportunidades e o impulso para aprender, de modo que as pessoas continuam a seguir adiante”. Às vezes o diálogo entre empregado e empregador não tem mostrado resultados satisfatórios, entre alguns motivos cita-se: o desencontro de interesses e objetivos, a má distribuição da cultura organizacional, empregadores que não procuram estimular a busca por maior conhecimento, e também da falta de ânimo das partes envolvidas.

Gerir a carreira é prestar auxílio as possibilidades de se crescer de forma profissional, demonstrar a uma organização específica que este possui as qualificações requeridas para o posto almejado, e que tem também o conhecimento e as habilidades para os postos de trabalho que exigem mais do profissional em questão (BOOG, 2002).

Dutra (2002), afirma que um plano de carreira é feito pela empresa e pelo colaborador. Segundo ele:

A carreira deve ser pensada, portanto, como uma via que sempre está sendo feita pela pessoa e pela corporação. Desta maneira, se observarmos adiante, veremos o caos a ser ordenado e, quando olhamos para trás, veremos a via que já fizemos. Uma corporação que administre de forma compartilhada as carreiras terá à sua frente várias vias em construção (DUTRA, 2002, p 103).

Para elaborar uma profissão de sucesso em uma corporação é necessário saber que o conhecimento é a melhor arma e o caminho mais adequado para alcançar o sucesso profissional. Contudo, este não é o único, se faz necessário também possuir uma rede de bons contatos ao se planejar sua carreira profissional (GIOVANELA e SANTOS, 2009).

O conhecimento das atividades e/ou da área em que o profissional trabalha é de grande valia, estar instruído em assuntos atuais, buscando sempre se renovar e descobrir caminhos novos a fim de se aperfeiçoar (GIOVANELA e SANTOS, 2009).

2.4. Clima organizacional

O clima na organização possui ligação direta à intensidade de motivação dos empregados inseridos nas corporações, Chiavenato (2002), fala sobre isso quando diz que o aumento da intensidade de sentimentos como satisfação, interesse, colaboração, animação, etc. se dá como consequência direta da motivação das pessoas, contudo, quando as pessoas participantes não se veem motivadas, sejam por frustrações ou ainda por barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional expõe uma subtração, o que resulta em uma maior apatia, desinteresse e insatisfação.

Para Souza (2001), o clima organizacional acaba por vezes das variáveis culturais, ou seja, dos valores, políticas, costumes, e propósitos que distinguem as organizações.

O clima organizacional é definido então por Chiavenato (2002), como às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, explicando-se como, aquelas formas da organização que resultam na provocação de diferentes espécies de motivações nos seus participantes.

O clima e a cultura organizacional podem inspirar na rotatividade de funcionários dentro de uma empresa, segundo Siqueira (2008), o clima organizacional pode prejudicar o comportamento e as atitudes das pessoas no trabalho, seu desempenho da organização e a qualidade de vida.

2.5 Motivação

Uma organização deve possuir um conjunto de medidas que contribuem para seu sucesso como: o desenvolvimento empresarial, a cultura e seus valores organizacionais, o nível de comprometimento dos colaboradores, nível profissional e social dos colaboradores, estágio tecnológico do processo produtivo, investimento e planejamento de recursos humanos. Além de tudo

isto de nada adianta ou pelo menos não se atinge um grau satisfatório, sem que haja uma plataforma motivacional (MARRAS, 2000; MARINS, 2007).

A motivação é o grande propulsor para obter bons níveis de produção e qualidade nas organizações (SOTO, 2002).

Segundo Gil (2001), a motivação é uma causa crucial para a produtividade das empresas, baseia-se em um fator interno que influencia o comportamento humano, oferecendo aos funcionários prazer em realizar seus trabalhos e realização com os resultados obtidos.

De acordo com Handel² (2005) *apud* Dellovo *et al* (2009), uma pessoa motivada e alinhada com os objetivos da organização tem enorme importância dentro da mesma, pois pode passar ao cliente uma imagem positiva. Por conta disto, cada dia mais se torna importante valorizar o cliente interno, fornecendo a ele um ambiente motivador, atraindo e retendo talentos.

É essencial que as empresas demonstrem interesses pelos objetivos ansiados pelos seus empregados, bem como participe dos meios para se alcançar determinado objetivo (CHIAVENATO, 2004).

2.6. Jornada de trabalho

A história da jornada de trabalho é um tema de grande importância, complexo e amplo, pois se trata de longos anos de fatos e acontecimentos nos quais simbolizam a evolução do trabalho humano, dado muitas vezes por meio dos conflitos de interesses entre funcionários e empresas (VALE, 2010).

Jornada de trabalho é a temporada em que o colaborador permanece à disposição da corporação ou trabalhando para a mesma. O Brasil já teve no ano de 1934 a jornada legal de 48 horas semanal sendo esta reduzida décadas depois, no ano de 1988, para uma jornada de 44 horas semanais (GONZAGA, 2003).

A origem da sentença jornada de trabalho, como esclarece Martins (2003) vem da palavra *giornata*, que no idioma italiano tem o significado

de “dia”. Que se complementa com o idioma francês onde se usa a expressão *jour*, “dia”; e *journee* que tem o significado de “jornada”. Jornada então significa “o que é diário”.

Delgado (2006) idealiza jornada de trabalho como sendo parte temporal diária em que o homem se põe à disposição da empresa em conformidade do respectivo contrato, e é desta maneira, a forma principal do tempo diário de disponibilidade do trabalhador para com seu empregador como consequência do cumprimento do contrato de trabalho que interliga ambos.

As normas que regem a jornada de trabalho determinam que seja necessário existir um período de trabalho e um período de descanso para todo funcionário. Com isso para se limitar o tempo de duração do trabalho são observados os fatores econômicos, biológicos e sociais (VALE, 2010).

Vale (2010) afirma que os fatores biológicos são de grande importância para a limitação da quantidade de horas trabalhadas em um dia, pois estes fatores indicam estresse, fadiga, e cansaço do funcionário, e caso não sejam respeitados podem ocorrer problemas de saúde ao funcionário. E os fatores sociais testemunham que os trabalhadores que possuem extensas jornadas de trabalho, sem disponibilizar de tempo para família e amigos acabam por ser excluídos da sociedade.

Santino (2013), explica sobre a existência de três fundamentos que idealiza a jornada diária de trabalho, que são: fundamento da jornada diária de trabalho (tempo verdadeiramente trabalhado); fundamento da jornada diária (tempo à disposição do empregador na empresa); fundamento da jornada (tempo à disposição do empregador na empresa ou fora da mesma).

Martins (2003) argumenta sobre a necessidade dos três fundamentos citados para o acaso de conceituar a jornada de trabalho. Referindo-se ao fundamento do tempo efetivamente trabalhado como sendo o tempo em que o funcionário efetivamente presta serviço ao empregador; quanto ao fundamento em que o funcionário encontra-se a disposição do trabalhador refere-se ao tempo em que o funcionário chega à empresa até o momento em que dela se retira; e por último a teoria em que o funcionário está à disposição do empregador a empresa ou fora dela (tempo “in itinere”), esta que considera como jornada de trabalho desde o instante em que o empregado sai de seu lar, a caminho do trabalho, até o tempo em que ele leva para chegar à mesma.

A limitação da jornada de trabalho que decorre do direito a vida, pois o excesso de horas de trabalho acarreta na restrição da qualidade de vida do trabalhador. O cumprimento da jornada de

² Handel (2005) *apud* Dellovo *et al* (2009)

trabalho prevista em lei é um direito indisponível para o trabalhador (VALE, 2010).

2.7. Flexibilidade de Jornada de Trabalho

Hashimoto (2014), afirma que as empresas costumam adotar um horário de trabalho flexível para elevar a qualidade de vida no trabalho, como também equilibrar suas necessidades operacionais. Este processo se apresenta como benefício para a empresa ou para o funcionário, contudo, as seguintes modalidades se apresentam como as principais praticadas e na maioria das vezes estão contidas no instrumento convencional do segmento:

- Horário Flexível;
- Acordo individual de compensação de horas;
- Banco de horas;

De acordo com Oliveira e Mattoso (1996), fora a variedade de conceitos existentes de flexibilização, há ainda uma variável da flexibilidade quanto aos fins, objeto e modo. Sobre os fins pode objetivar a proteção ao funcionário, à adequação às circunstâncias novas e a desregulamentação de ganhos trabalhistas. Quanto ao objeto, quando interno altera ângulos de uma preexistente (horário, jornada, condições de trabalho, etc.) e quando externo está relacionado à entrada e saída do mercado de trabalho, quanto ao modo, à flexibilização pode ser imposta (tanto pelo Estado como empregador) e negociada.

Segundo Proscurcin (2001), *apud* Hashimoto (2014) a flexibilidade de horário possui um determinado horário núcleo de presença obrigatória que o funcionário deve respeitar, configurando sua jornada de trabalho com inícios e termos móveis. Sua entrada e saída do trabalho podem ocorrer antes ou depois de um horário padrão de acordo com a negociação estabelecida pela empresa.

Dessa forma, de acordo com Hashimoto (2014), na modalidade de escala flexível existe sempre um horário de trabalho conhecido como horário núcleo que é comum a todos os empregados e que deve ser respeitado como

presença obrigatória, assim como períodos móveis com presença opcional que são os limites fixados pela empresa no início e término de expediente, ficando o empregado obrigado a cumprir a quantidade de horas estabelecida diariamente. Este sistema também é conhecido como *flex time* ou horário móvel e se manifesta conforme exemplo abaixo:

- Entrada: Das 7h00 às 8h15
- Saída: Das 16h30 às 17h45

Na compensação individual de horas, existe um acordo de regime de compensação de horas por semana assinado entre a empresa e o empregado. Este regime, conhecido como semana inglesa corresponde em o funcionário executar uma jornada de trabalho superior durante a semana (2ª a 6ª feira) para compensar sua escala de trabalho do sábado (HASHIMOTO, 2014).

Outro regime conhecido como semana espanhola, corresponde em o funcionário trabalhar uma semana de 48 horas para que na semana subsequente só precise trabalhar 40 horas por já ter compensado. Este regime, assim como o anterior, deve ser formalizado como acordo individual ou coletivo de trabalho com a anuência do sindicato de classe (HASHIMOTO, 2014).

Pelo acordo ou convenção coletiva, é lícito, por meio do banco de horas, o ressarcimento do excedente de horas trabalhadas em um dia pela respectiva diminuição em outro dia de trabalho, no entanto, não deve ultrapassar da fase máxima de um ano a somatória das jornadas semanais de trabalho, assim como será vedado se for sobrepujado o limite de dez horas por dia (BARROS, 2007).

De acordo com Santino (2013) o banco de horas tem como objetivo a flexibilização da jornada de trabalho levando em conta a necessidade maior ou menor de produção de uma corporação. Em virtude das variáveis econômicas e de mercado, a com isso aumento e diminuição dos níveis de produção. O banco de horas é uma forma eficaz de barrar perdas expressivas de lucro e de mão de obra com as oscilações do mercado.

Está prevista no parágrafo 2º do artigo 59 da Consolidação da Leis do Trabalho (CLT), cuja redação foi alterada pela Lei 9.601/1983, onde instituiu a compensação a título de banco de horas através do sistema débito e crédito das horas trabalhadas pelo empregado. Nesta modalidade de flexibilidade de horário, o funcionário trabalha em regime de horas extras de acordo com a necessidade da empresa, onde tais horas excedentes são lançadas a crédito como banco de horas para que sejam compensadas em períodos de baixa produção pela liberação do funcionário

em folga com seu respectivo débito no banco de horas. Esta condição de jornada de trabalho é muito comum em segmentos em que existe sazonalidade dos produtos ou do mercado consumidor e deve ser homologada através de seu registro em convenção coletiva de trabalho (HASHIMOTO, 2014).

3. METODOLOGIA

O trabalho científico necessita de fundamentos metodológicos, baseado nas palavras de Bertucci (2009) o trabalho deve mostrar como os dados serão tratados e analisados e outras informações que possam conferir cientificidade ao trabalho realizado.

Segundo Gil (2009, p. 26):

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

O universo da pesquisa analisado foi um Supermercado da cidade de Manhuaçu. Isso devido à quantidade de funcionários dessa empresa, e as particularidades que essa demonstra (horários de trabalho, rotatividade de funcionários, número de colaboradores).

Gil (2009) define universo ou população como sendo um conjunto de elementos que possuem determinadas características.

A rotatividade no supermercado foi analisada de acordo a quantidade funcionários existentes na empresa e a quantidade de colaboradores que são admitidos e demitidos mensalmente.

Para o levantamento dos dados foi aplicado um questionário um supermercado da cidade. Depois de selecionada a empresa para análise foi definida uma amostra representativa por acessibilidade, segundo Gil (2009), é o tipo de amostra onde o pesquisador apenas obtém os elementos a que tem uma maior facilidade.

Sendo assim o questionário foi elaborado com a proposta de responder o problema de pesquisa, no que se refere à jornada de trabalho, quanto à

qualidade de vida do trabalhador e a rotatividade de pessoal nessa empresa.

O questionário aplicado compõe-se de quatorze perguntas, direcionadas a funcionários desligados da empresa no ano de 2013 e ainda ao gerente de RH. Ele respondeu questões relacionadas à qualidade de vida do trabalhador, e os funcionários demitidos responderam questões relacionadas rotatividade, flexibilização da jornada de trabalho e motivos que os levaram ao desligamento.

A pesquisa desenvolvida também pode ser considerada quantitativa vale-se de amostras amplas de informações numéricas (MARCONI E LAKATOS, 2010).

4 ANALISE DOS DADOS

Foram entrevistados 10 funcionários demitidos no ano de 2013, maioria com idade entre 21 e 24 anos, do sexo feminino, possuindo a maior parte deles Ensino Fundamental: (6º ao 9º ano (antiga 5ª a 8ª série)) e ainda foi aplicado um questionário ao gerente de RH dessa empresa.

Este questionário foi elaborado com a proposta de responder o problema de pesquisa, no que se refere ao papel da flexibilização da jornada de trabalho, quanto à qualidade de vida do trabalhador e a rotatividade de pessoal nessa empresa.

Em média são admitidos e demitidos 5 funcionários por mês na empresa, dados confirmados pelo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) e as principais causas de demissão apresentadas pelos entrevistados foram: a carga horária de trabalho (sábados, domingos e feriados) e salários.

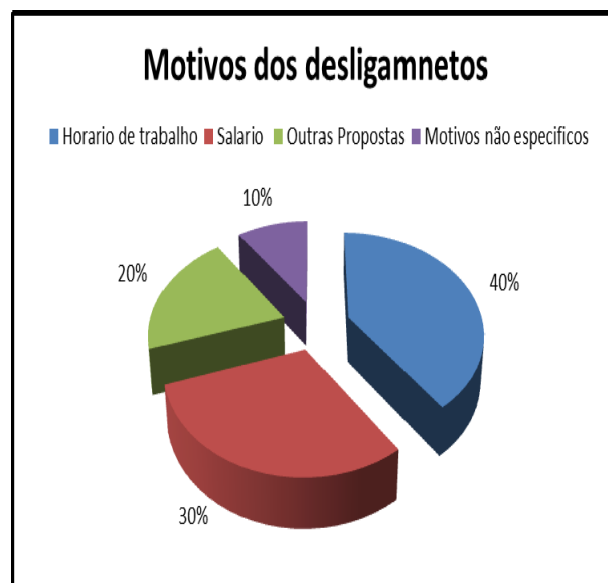


Gráfico 1: Motivos de desligamentos dos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os funcionários permanecem na empresa em média um ano de acordo com informações fornecidas pelo Gestor da Empresa confirmadas por meio da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) e o Caged. Os principais motivos de saída da empresa são o horário de trabalho com 40% e salários com 30%. Se tratando de um funcionário que exige uma carga de trabalho puxada e nem sempre favorece o horário de trabalho.

4.1. Benefícios

Em relação à qualidade de vida do trabalho, foram destacados alguns benefícios que a empresa oferece aos colaboradores, como vale alimentação, e plano de saúde.

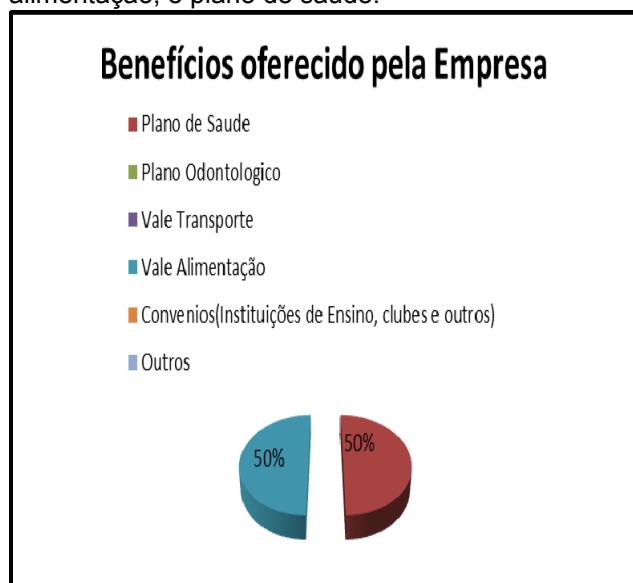


Gráfico 2: A empresa oferece algum tipo de benefícios:

Fonte: Dados da pesquisa

O entrevistado foi questionado sobre o fato de promover ou oferecer cursos aos funcionários, o mesmo afirmou que a empresa analisada oferece cursos de capacitação aos colaboradores também se preocupa em oferecer cursos de reciclagem e aprendizagem de novas técnicas aos colaboradores que necessitam estar em constante harmonia com as novas tendências do mercado.

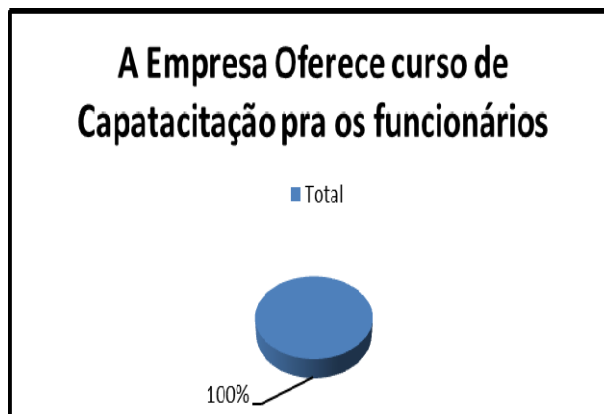


Gráfico 3: A empresa oferece cursos de capacitação e reciclagem de funções aos colaboradores?

Fonte: Dados da pesquisa

O Art. 2º da Lei Nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985, cita que o Vale-Transporte constitui benefício que o empregador antecipará ao trabalhador para utilização efetiva em despesas de deslocamento residência trabalho e vice-versa. Para Chiavenato (2009), os empregadores vêem os benefícios analisados como custos sendo agregados assim, a remuneração total dos funcionários.

De acordo com Carvalho (2000), o plano de cargos e salários significa a ordenação de todos os cargos existentes na empresa e os seus respectivos salários. Os cargos são apresentados a partir daqueles dos quais não são requeridos muita experiência progredindo até os cargos mais relevantes, possibilitando à administração da organização, reais condições para o acompanhamento e progressão dos funcionários.

4.2 A rotatividade de colaboradores na empresa

A taxa média de rotatividade brasileira nos últimos anos segundo o MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) e a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) é de aproximadamente 36% excluindo-se os desligamentos por transferências, aposentadoria, falecimentos e demissão voluntária.

De acordo com o MTE e a RAIS as taxas de rotatividade nos setores de comércio e serviços estão acima da taxa de rotatividade da média nacional e tem ativa importância, isso em função do volume de vínculos trabalhistas.

A taxa de rotatividade anual da Empresa gira em torno de 60 funcionários, as principais causas apresentadas pelos entrevistados foram, a carga horária de trabalho (sábados, domingos e feriados) e salários.

Os funcionários permanecem nessa empresa em média por mais de um ano de acordo com relato do entrevistado.



Gráfico 4: Quanto tempo os funcionários permanecem na organização?

Fonte: Dados da pesquisa

O fato de o setor ter um alto nível de rotatividade também gera custos que vão muito além de gastos com demissões e contratação de pessoal, num setor onde o atendimento é o grande diferencial, perder colaboradores significa também perder clientes.

A necessidade de entender a rotatividade acaba por se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve a perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos (DELLOVO; et all, 2009).

Uma das maneiras de se diminuir essa rotatividade sugerida pelos entrevistados seria primeiramente a redução da carga horária, seguido pela introdução de plano de cargos e salários e ainda programas de incentivo (plano de saúde, cesta básica e outros).

4.3. A flexibilização da jornada de trabalho

A empresa é legalmente autorizada a funcionar nos domingos e feriados. O que não foi possível constatar é se a empresa organiza a escala de revezamento ou a folga, de forma que, os funcionários tenham um descanso semanal, sendo que um deles deverá coincidir em um domingo, podendo ser de vinte quatro horas ou parte dele como prevê lei, para que seja cumprida a

determinação do artigo 67 e seu parágrafo único da CLT.

Horas Extras: a empresa paga em folha a quantidade de horas extras previstas na lei, mas também utilizam o banco de horas também autorizado por lei.

A Lei brasileira permite horas extras extraordinárias em cinco casos: acordo de prorrogação, sistema de compensação, força maior, conclusão de serviços inadiáveis e recuperação das horas de paralização. Como consta na legislação art. 59 da CLT, não poderá ultrapassar o limite de duas horas diárias e com acréscimo mínimo de 50%.

Banco de Horas: O banco de horas surgiu no Brasil através da Lei 9.601/98, através da alteração do art. 59 da CLT, momento em que o país atravessava uma grande recessão econômica que gerou a demissão de centenas de trabalhadores, além do encerramento de atividades de muitas empresas.

O entrevistado alega que o banco de horas é utilizado da seguinte forma: as horas são baixadas de acordo com as necessidades dos funcionários, desde que as horas de folga não interfiram nas atividades da empresa. O mesmo não relatou o prazo para compensação das horas excedentes, porém, a lei estipula doze meses para a compensação das horas ou o pagamento com acréscimo de no mínimo 50%, conforme a Lei 9.601/98.

O Governo procurou, por meio da edição desta lei, flexibilizar alguns direitos trabalhistas previstos na CLT de forma a combater o desemprego e amenizar o impacto trabalhista, autorizando as empresas, em momentos de dificuldades ou crises temporárias, a conceder folga a seus empregados em barganha da garantia do emprego (GONÇALVEZ, 2004).

Atualmente o banco de horas é adotado pela grande maioria das empresas, independentemente de real crise econômica e de necessidade imperiosa de impedir dispensa de empregados, abrangendo geralmente todas as áreas da empresa. O banco de horas é uma ferramenta muito importante que visa proporcionar ao empregador e ao empregado uma flexibilização na relação de emprego, de modo que, em razão da variação econômica e de mercado ou de necessidade maior de produção ou de serviço, não onere a folha de pagamento e tampouco comprometa o emprego, desde que observadas às exigências legais (GONÇALVEZ, 2004).

CLT (Consolidação das Leis do Trabalho): esta regula as relações individuais e coletivas de trabalho, a CLT é regida por toda a legislação tutelar do trabalhador. O entrevistado questiona sobre o protecionismo da CLT, os proprietários ou gerentes afirmam que a mesma poderia ser

adequada a realidade das empresas no sentido de facilitar a adequação de jornada de trabalho, pois, conseqüente aumentaria o número de empregos e facilitaria a relação empregado e empregador, por isso são a favor da flexibilização das leis trabalhistas para facilitar a administração de conflitos existentes no vínculo empregatício.



Gráfico 5: Qual das alternativas abaixo, você pensa ser prioridade para as empresas de supermercados melhorarem em relação ao funcionário?

Fonte: Dados da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por finalidade analisar a função da flexibilização da jornada de trabalho, no que se refere à qualidade de vida do colaborador e a rotatividade de funcionários nos supermercados da cidade de Manhuaçu.

O que se pôde observar é que a qualidade de vida do trabalhador vem sendo prejudicada, no que se refere ao trabalho aos domingos e feriados e no acréscimo das horas extras, que de acordo com os relatos dos entrevistados uma parte das horas são pagas em folha e outra vai para o banco de horas o que causa prejuízos financeiros aos empregados. Isso sem contar nos prejuízos à saúde e ao lazer, que impede o funcionário de ter a oportunidade de revitalizar suas forças através do convívio com seus familiares e amigos.

Os principais motivos da rotatividade, além do fato do trabalho aos domingos e feriados, é que os trabalhadores também buscam empresas que ofereçam benefícios que possibilitem melhoria nas condições de vida, melhores salários e possibilidade de crescimento dentro das organizações.

Verificou – se também que a rotatividade ocorre com índice bastante elevado pelo fato de os colaboradores não estarem satisfeitos com a carga horária, salários e benefícios oferecidos estas seriam as principais causas do *turnover*.

De modo geral verifica que o papel da flexibilização das relações trabalhistas no Supermercado, é priorizar os interesses da empresa, dentro das lacunas deixadas na lei, instituindo somente o que previsto na legislação trabalhista.

O propósito da pesquisa foi alcançado, através do levantamento de dados do questionário respondido pelo gestor de RH da empresa e por funcionários desligados no ano de 2013, que tinha como objetivo geral identificar se a jornada de trabalho influencia quanto à qualidade de vida do trabalhador e a rotatividade de pessoal nessa empresa.

A pesquisa limitou-se por adotar como amostra apenas um supermercado da cidade de Manhuaçu, ou seja, os resultados obtidos não podem servir de base para análise em outras populações.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 3ª. Edição, São Paulo: LTR, 2007.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, Gustavo. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos**. Campinas: Alínea, 2000.

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

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 5ª Edição, São Paulo. LTR, 2006.

DELLOVO, Marcio; PELISSARI, Anderson; et all. **Turnover no Segmento Varejista: Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados de Londrina**. Artigo do Seget – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Disponível em <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos10/4_Artigo>

%20Turnover%20no%20Segmento%20Varejista.p
df> acesso em 22/09/2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOVANELA, Adriana; SANTOS, Gisele dos. **Plano de carreira e empregabilidade na percepção dos estudantes de Administração do IBES/SOCIESC**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, Sem II 2009. Disponível em <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/340/303>> acesso em 19/09/2014.

GONZAGA, Gustavo; MENEZES FILHO, Naércio Aquino; CAMARGO, José Márcio. **Os efeitos da redução da jornada de trabalho de 48 para 44 horas semanais em 1988**. Artigo da Rev. Bras. Econ. vol.57 n°. 2 Rio de Janeiro Abril/Junho 2003. Disponível em >http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-71402003000200003&script=sci_arttext> acesso em 20/09/2014.

HASHIMOTO, Aparecida Tokumi. (2014). **Modalidades de flexibilização de horários de trabalho**. Disponível em <http://www.granadeiro.adv.br/template/template_cipping.php?id=3208> acesso em 25/09/2014.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos**. Campinas: Alínea, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5. Ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUCENA, Maria Diva Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Sergio Pinto. **Curso de direito do trabalho**. 18ª Edição, São Paulo: Atlas, 2003.

MARINS, Luiz. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. 5.ª ed., São Paulo: Harbra, 2007.

MARIOTI, Bruno Rafael; PEREIRA, Crislaine Alice; PAVÃO, Yeda M. Pereira. (2013). **Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal numa rede de supermercados de campo mourão**. Artigo disponível em <http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/02-Bmariotitrabalhocompleto.pdf> avesso em 20/09/2014.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MONTEIRO, Luiz Eduardo do Santos. **Importância do plano de carreira e remuneração para a redução do turnover dentro das empresas – caso Eletrobrás**. [Dissertação de Mestrado]. Fundação Getúlio Vargas, 2012. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10032/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Aprovada%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20-%20Luiz%20Eduardo%20Monteiro.pdf?sequence=1>> acesso em 19/09/2014.

MORAES, Geofilho Ferreira. (2012). **Qualidade de vida no trabalho**. Artigo disponível em <http://psicologogeofilho.no.comunidades.net/index.php?pagina=1769648384_35> acesso em 22/09/2014.

OLIVEIRA, Carlos E. B.; MATTOSO, Jorge E. L. (orgs.). **Crise e trabalho no Brasil: Modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª Edição São Paulo: Pearson Hall, 2002.

SANTINO, Daniela. (2013). **Banco de horas e compensação: Como utilizar corretamente sem riscos?** Artigo disponível em <http://correiadasilva.com.br/pdf/art_tra/art_tra_19.pdf>. Acesso 18/10/2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

SOUZA, Edmir Bitencourt. **Motivação para o trabalho:** um estudo de caso para operadores da Petrobras – Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Florianópolis, 2001. [Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção]. Universidade Federal de São Carlos, 2001. Disponível em <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80293/186239.pdf?sequence=1>> acesso em 19/09/2014.

STABILE, Helbio Henrique. **Tunover:** Estudo de caso em uma empresa júnior de ciências sociais aplicadas de uma universidade pública do Paraná. [Dissertação de mestrado]. Caderno de Administração, v. 20, n. 2, 2012. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/20845/11068> acesso em 19/10/2014.

VALE, Liliane Oliveira do. **Direitos e deveres do trabalhador quanto à jornada de trabalho.** [Monografia Lato Sensu Direito e Processo do Trabalho]. Universidade Candido Mendes – Instituto a Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k214331.pdf> acesso em 20/09/2014.

VIGNOLI, Vanessa de Almeida. **Flexibilização da jornada de trabalho:** importância e limitações. [Dissertação de Mestrado Faculdade de Direito]. Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.theses.usp.br%2Fteses%2Fdisponiveis%2F2%2F2138%2Fde-04012011-160412%2Fpublico%2FDissertacao_Vanessa_Vignoli.pdf&ei=UgcmVILsA5TbsATq4oGoBQ&usg=AFQjCNGbulTDYk-CUzK_gMTj5yXWm3z7pw&bvm=bv.76247554,d.cWc&cad=rja acesso em 19/09/2014.