

FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO NA REDE DE SUPERMERCADOS DE LONDRINA

Anderson Soncini Pelissari¹

Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez²

Márcio Dellovo³

Demerston Diniz Siqueira⁴

Emerson Barusso⁵

Leandro Aparecido de Almeida⁶

RESUMO: Este estudo privilegia a análise dos fatores que podem influenciar na rotatividade de funcionários na Rede de Supermercados de Londrina (RSL). Para que essa investigação fosse possível, este estudo fez uso da pesquisa bibliográfica, descritiva conclusiva e da técnica de estudo

¹ Doutor em Engenharia de Produção: na área de Estratégias e Organizações pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP/SP; Mestre em Engenharia de Produção: na área de Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Docente do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. E-mail: asoncinipelissari@gmail.com

² Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP; Mestre em Ciências Contábeis, área de concentração: Administração Estratégica pela FUCAPE Business School; Docente Temporária do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. E-mail: gonzalezinayara@gmail.com

³ Pós-graduado em Gestão do Varejo pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. E-mail: comercial_conti@sercomtel.com.br

⁴ Pós-graduado em Gestão do Varejo pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. E-mail: sdiniz@sercomtel.com.br; demerston@hotmail.com

⁵ Pós-graduado em Gestão do Varejo pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. E-mail: emersonbarusso@hotmail.com

⁶ Pós-graduado em Gestão do Varejo pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. E-mail: sdiniz@sercomtel.com.br

de caso, com amostragem não probabilística por conveniência, utilizando como ferramenta de coleta de dados um questionário estruturado com perguntas fechadas para as operadoras de caixa de sete lojas da rede. O índice de satisfação diagnosticado nesta pesquisa revelou que as funcionárias não deixariam a empresa para trabalhar em uma concorrente e que valorizam o clima positivo e boas instalações físicas no trabalho, de forma a não terem interesse em sair da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade de Pessoal; Motivação; Varejo.

FACTORS THAT MAY INFLUENCE STAFF TURNOVER: A CASE STUDY IN THE LONDRINA SUPERMARKET NETWORK

ABSTRACT: Factors that may influence employee turnover in the supermarket network of Londrina PR Brazil are analyzed. Current investigation comprised descriptive and conclusive bibliography and case study techniques, with non- probabilistic sampling for convenience, using a structured questionnaire with closed questions for tellers in seven supermarkets as a data collection tool. Satisfaction rate diagnosed in current ^{research} revealed that tellers would not quit the firm to work for a competitor firm. They rather valorize the positive environment and good physical facilities of the supermarket to the extent that they have no interest in quitting the firm.

KEYWORDS: Staff Turnover; Motivation; Retail Market.

INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente no presente, as pessoas com potencial para atuar no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Um funcionário motivado e aliado com os objetivos da empresa tem grande importância dentro dela, pois pode transmitir ao cliente uma imagem positiva. Por este motivo, cada vez mais torna-se importante valorizar o cliente interno, oferecendo a ele um ambiente motivador, atraindo e retendo talentos (HANDEL, 2005).

Na visão de Handel (2005), associar satisfação do empregado com um trabalho interessante não exclui a preocupação com as relações satisfatórias entre gerentes e colegas de trabalho, as oportunidades de promoção e as características do trabalho, como: a avaliação subjetiva do pagamento, a segurança e a independência no trabalho e o relacionamento entre os membros da empresa.

Corroborando com essa ideia a respeito das respostas ligadas à satisfação com o emprego, López (1988) afirma que elas são condicionadas pelas circunstâncias do trabalho e às características de cada pessoa. Adiciona que o foco nessa abordagem está em medir como estão sendo satisfeitas determinadas necessidades do trabalhador e analisar de que forma este funcionário percebe no seu emprego, o como suas aspirações podem ser realizadas. Esta preocupação se torna relevante, pois, conforme defende Epstein (1999), a maioria dos gerentes acredita que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores e que outros fatores de compensação são por eles negligenciados.

A respeito destes fatores de compensação, Handel (2005) descreve quatro dimensões: 1) recompensas materiais (pagamento, segurança no trabalho,

oportunidades de promoção); 2) recompensas intrínsecas (autonomia no trabalho e o seu conteúdo), além de 3) outras condições relativas ao emprego (stress, esforço físico) e, 4) a qualidade das relações interpessoais (relação gerência-empregado, relação entre colegas de trabalho). Sob outro ângulo, num contexto que envolve funcionário e cultura organizacional, Brannick (1999) afirma que quando ele se mostra deficiente é que a rotatividade se manifesta. O autor defende ainda que o treinamento inadequado, a falta de incentivos e as políticas organizacionais também são fatores que auxiliam neste sentido. Assim, o presente artigo tem por **objetivo identificar os fatores que podem influenciar na rotatividade de funcionários em uma Rede de Supermercados em Londrina - PR**. Neste contexto, **esta pesquisa** demonstra, por meio de um estudo de caso, as percepções dos colaboradores em relação às perspectivas de crescimento oportunizadas pela organização e, conseqüentemente, a descrição de como esses funcionários veem, no modo geral, a empresa onde trabalham. O estudo de caso foi realizado na empresa aqui denominada RSL e conduzido por meio de questionário estruturado não disfarçado com perguntas fechadas, sendo a pesquisa aplicada diretamente ao colaborador no ponto de venda.

O artigo está subdividido em cinco partes. A primeira apresenta a contextualização do tema e problema, a introdução. A segunda parte apresenta o referencial teórico ligado ao tema, ou seja, rotatividade de pessoal e os fatores que influenciam na rotatividade de funcionários. Na parte três são relatados os aspectos metodológicos da investigação. Sendo que a quarta etapa do estudo trata da análise e interpretação dos resultados, tendo, por fim, a parte cinco, que descreve as considerações finais evidenciando os resultados gerados após a pesquisa.

2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Rotatividade é um termo correspondente ao inglês e significa *turnover*, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados em uma empresa, em um determinado período, num movimento que pode ser tanto espontâneo, como provocado pela empresa (POMI, 2007). Em contrapartida, Silva (2002) aponta para a importância de analisar a natureza da rotatividade e a classifica como funcional - quando é do interesse da organização que o funcionário seja desligado, e disfuncional - quando a saída do funcionário não é desejada pela organização, e sim por ele próprio. Silva (2002) define rotatividade como o comportamento do indivíduo no que diz respeito à sua condição de membro da organização, ou seja, é o estudo do movimento dos indivíduos com relação às organizações às quais pertencem. Sob outro ângulo, Pomi (2007) vê rotatividade como sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional e que ela impacta na motivação e no comprometimento das pessoas que ficam, até mesmo na imagem da organização no mercado. “A satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho está sendo considerada fundamental nas organizações bem-sucedidas” (NODARI; BO; CAMARGO, 2010, p. 2). O controle adequado da rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a própria imagem organizacional (POMI, 2007).

Por outro lado, pesquisas relacionadas aos conceitos de comprometimento organizacional e de envolvimento no trabalho, concluíram que profissionais pouco comprometidos costumam elevar a rotatividade da empresa e os níveis de absenteísmo (DAVENPORT, 2001). Pomi (2007) lembra que a rotatividade não é a causa, mas a consequência de fatos na gestão administrativa, relacionados aos fatores externos e/ou internos e que condicionam a atitude e o comportamento dos funcionários.

Por outro lado, quando a empresa perde um bom colaborador, além do prejuízo do potencial e ritmo de produtividade, adicionam-se os custos com recrutamento, seleção, treinamento e com o próprio desligamento. Assim, analisar os motivos dos desligamentos implica em verificar as principais causas pelas quais as pessoas estão se afastando da empresa, o que é importante para que se possa evitar a rotatividade (POMI, 2007).

2.1 ALGUNS FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

De acordo com Quége (2008), a rotatividade de funcionários (*turnover*) é sem dúvida um elemento que demanda atenção constante por parte de qualquer líder dentro de uma organização. 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.

Em um estudo realizado sobre a rotatividade no Brasil, em entrevista com 150 profissionais com mais de 25 anos, demonstrou que os três principais fatores da rotatividade são: Falta de perspectivas de crescimento profissional (30,88%); relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste (26,23%); falta de uma estrutura de incentivos e benefícios (16,67%); sobrecarga de trabalho e descumprimento de contratação não estão entre os três principais fatores que geram o *turnover* nas empresas, segundo os dados levantados neste estudo (QUÉGE, 2008).

Tecnicamente o *Turnover* pode ser ocasionado por vários fatores como citado no estudo acima, mas para fins deste estudo será dado ênfase nos seguintes pontos: *Plano de Carreira; *Clima organizacional e *Motivação.

2.1.1 Plano de Carreira

A gestão de carreira é um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. Através de uma gestão estruturada de carreira, os indivíduos podem ser tornar mais produtivos e autorrealizados (GREENHAUS,1999). Schein (1978) aborda que as fases da vida de um indivíduo podem influenciar suas expectativas, motivações, necessidades e prioridades e representar componentes das “âncoras de carreira”, orientando as trajetórias profissionais dos indivíduos. “Entende-se que a identificação da âncora de carreira pode auxiliar as empresas a desenvolverem uma política de atração e retenção de talentos diferenciada, flexível e, portanto, mais eficaz” (VIEIRA; SILVA, 2008, p. 36).

Desta forma, entre os objetivos esperados pela execução de um plano de carreira eficiente e bem estruturado estão: propiciar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de mão-de-obra definidas; permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho face à ascensão que lhes é oferecida pela empresa; assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica; garantir que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997). Uma estrutura de progressão adequada para as carreiras é fundamental, porque suas características definem a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional (FREITAS; JABBOUR, 2010).

Para que haja um alinhamento entre os objetivos individuais os objetivos organizacionais, é necessário contruir um plano de carreira adequado para a retenção e motivação das pessoas (FREITAS; JABBOUR, 2010).

Na visão de Carvalho e Nascimento (1997), existem certos benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira na empresa. Os autores

mencionam que aqueles funcionários que possuem maior potencial tendem a permanecer na empresa e o nível de motivação se eleva em função da perspectiva de progresso. No desenvolvimento de carreiras, além da preocupação natural dos indivíduos com o planejamento e a busca de oportunidades, existe outro fator que interfere neste processo, o clima organizacional.

2.1.2 Clima organizacional

Segundo Rizzatti (1995), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer (1968). Forehand e Gilmer (1968, apud CRESPO; WECHSLER, 1999) desenvolveram um estudo sobre as variações ambientais e sobre o comportamento organizacional, em que deram ênfase aos problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo.

Conforme Schneider e Reichers (1983), deve-se buscar estudar clima organizacional visando a oferecer às organizações condições de instrumentalizar explicações sobre o modo como as pessoas se comportam e fazem as coisas. Explicam que o clima é algo que emerge das interações sociais entre os membros de um grupo de trabalho e dos aspectos comportamentais do grupo. “O clima organizacional é resultante da percepção e entendimento das pessoas sobre as várias dimensões que agem sobre o ambiente da empresa” (REVISTA VALOR CARREIRA, 2003, p. 128). Brown e Leigh (1996) afirmam que as percepções do clima organizacional são avaliadas individualmente conforme as percepções psicológicas de cada um.

Na visão de Coda (1997), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a organização. Para James e James (1989), o clima de trabalho em uma organização está relacionado com o ambiente que é percebido e interpretado pelos funcionários. Coda (1993) explica que o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação sobre até que ponto estariam efetivamente sendo atendidas as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte.

Sob outro ângulo, Glick (1985) destaca que a abordagem de clima organizacional faz parte da perspectiva estrutural, que foca padrões intersubjetivos de desenvolvimento coletivo. Porém, um fator que está mais profundo neste contexto de clima organizacional, que envolve tanto os fatores ligados a liderança como perspectiva estrutural, é o da motivação humana.

2.1.3 Motivação

Motivação pode ser definida como uma disposição do indivíduo em alcançar os objetivos da organização, enquanto satisfaz também suas necessidades individuais (BOZON-MOREIRA; SERGIO, 2005). “Pode-se dizer que o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. Por ser assim, algo que provoca a motivação de uma pessoa, pode não ter efeito sobre outra” (VERGARA; BIANCO; GOMES, 2006, p. 6)

Muitas teorias, a partir da década de 50, foram desenvolvidas para

explicar a motivação humana e sua influência no desempenho dos indivíduos nas organizações. Autores, por exemplo, como Maslow, com a hierarquia criada a respeito das necessidades humanas; Herzberg, com a Teoria de dois fatores; e McGregor, com a Teoria X e Y (PARENTE, 2000; MOTTA, 1999; ROBBINS, 2002; VERGARA, 2003).

Na abordagem feita por Maslow verifica-se que há uma tendência, por parte da maioria das pessoas, de valorizar a satisfação das necessidades básicas. Em seguida, tendo atendido essas necessidades, busca-se satisfazer as de segurança, e, depois, as de associação, as de status, e as de autorrealização (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Herzberg, por outro lado, estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Para Herzberg, existem dois fatores motivacionais. O primeiro diz respeito aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como o gosto pela função, por exemplo. Esse fator é tido como motivacional pelo autor. O segundo está relacionado aos aspectos externos, ligados ao ambiente de trabalho, como, por exemplo: a supervisão, o salário e status. Herzberg chamou de fatores higiênicos. Ambos os fatores contêm aspectos subjetivos relacionados ao reconhecimento pelos resultados (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Já McGregor afirma que a teoria X é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas, havendo forte dependência dos empregados em relação à chefia. A teoria Y, por outro lado, pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Assim, as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, por exemplo, perspectiva de valorização profissional.

Argyris (1952), por outro lado, assume que a literatura comportamental descreve que o estado mental do indivíduo influencia seu comportamento

e seu desempenho. Mas, para que a organização consiga atingir seus objetivos, é importante que as equipes que compõem a organização trabalhem em conjunto, buscando a satisfação nas tarefas que executam (PESTANA *et al*, 2003). No processo de motivação e ação, o indivíduo avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação (VROOM, 1964). A esse respeito, a teoria da expectativa, de acordo com Fiorelli (2004), sustenta que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço, sendo que a probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa (o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior). Com críticas direcionadas por diversos pesquisadores a cada uma das teorias sobre motivação, Mendonça (2002) acredita que elas devem ser consideradas de maneira complementar, argumentando que o comportamento humano é uma resposta gerada parte por necessidades inatas, parte por processos cognitivos e parte por influência de estímulos externos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, faz-se necessário indicar o tipo de estudo da pesquisa. No que se refere à sua abordagem, trata-se de um estudo quantitativo, pois os dados foram obtidos por meio de um número de entrevistados sendo, em seguida, analisados estatisticamente. Conforme Marconi e Lakatos (1999), os dados devem ser expressos com medidas numéricas, escolha feita por esse estudo. Por outro lado, esta pesquisa também faz uso da abordagem qualitativa, pois tratou os dados de forma a evidenciar nas descrições uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, explicando os resultados obtidos na pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2001). No que se refere

aos objetivos ou fim pretendido, trata-se inicialmente de uma pesquisa exploratória, pois levantou informações para proporcionar maior familiaridade com o problema no intuito de torná-lo mais explícito (GIL, 2002). Conforme Severino (2007), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestações do fenômeno; caminhos realizados neste estudo. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, Gil (2002) afirma que para analisar os fatos do ponto de vista empírico e, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e também operativo da pesquisa. Afirma que esse modelo é conhecido na literatura científica como delimitamento e está relacionado ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, considerando o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Como estratégia de pesquisa, foi feito uso da técnica de estudo de caso, que, conforme Yin (2001), é ideal para as situações organizacionais reais em que o pesquisador não tem controle dos fenômenos. Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa tem como limitação a dificuldade em generalizar seus resultados, mas, como observa Yin (2001, p. 29), “o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística)”.

3.1 INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

O início da Rede de Supermercados Vida Londrina – RSVL, se deu em Londrina no ano de 1955, quando o paulista Sr. Guilherme resolveu fundar uma pequena casa de comércio. A primeira loja foi aberta na

confluência das ruas Duque de Caxias e Jacarezinho, hoje conhecida como Av. Juscelino Kubitschek; funcionando na época com o sistema de balcão para vendas de mercadorias. Com a perspectiva de expansão, foram convidados para sócios os senhores Carlos e Clodoaldo. Assim, em 1956 foi implantado, junto à venda a varejo de mercadorias, o sistema de vendas no atacado. No ano de 1962, a Empresa resolve, pela política que até hoje rege as diretrizes de comando, colocar suas lojas em pontos da periferia da cidade; com isso, no final da década de 60, o grupo já contava com mais de três lojas. Em meados de 1963 instituiu-se então o sistema de autosserviço, um sistema adotado atualmente pelos supermercados. Em 1974, com a intenção de promover antigos funcionários, o quadro de sócios foi ampliado para doze. Hoje, a empresa atua em três cidades do Paraná, gerando mais de 700 empregos diretos. Segundo o Sr. Diretor Presidente Luiz Carlos, o projeto de expansão ainda não se encerrou.

3.2 POPULAÇÃO EM ESTUDO E INSTRUMENTO, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A Rede de Supermercados Vida Londrina (RSVL) é composta atualmente por 13 (treze) lojas que estão espalhadas em Londrina, em Cambé e também em Ibiporã. Diante do fácil acesso às informações, determinou-se como critério de seleção para a pesquisa de campo os 7 (sete) supermercados na cidade de Londrina, aqui denominada Rede de Supermercados Londrina (RSL). O setor que foi identificado pelos gestores com o maior número de reclamações e descontentamentos, foi o setor de caixa, que conta com um total de 68 operadoras, sendo que apenas 47 delas participaram da pesquisa, 21 estavam de licença e não puderam compor a amostra de forma censitária. A amostragem foi não probabilística por conveniência junto aos colaboradores selecionados.

A característica essencial da amostragem não-probabilística é que o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra (REA; PARKER, 2000, p. 149).

A coleta de dados foi feita por meio de questionário estruturado não disfarçado e perguntas fechadas, sendo que a pesquisa foi aplicada diretamente ao colaborador no ponto de venda com a seguinte metodologia: a cada possível avaliado apto pelo pesquisador, foi aplicado o questionário de forma direta e cordial, com total concordância do entrevistado. Em sua maioria, as perguntas de um questionário têm opções ou categorias de respostas fechadas. Essas perguntas fornecem uma lista fixa de alternativas de resposta e pedem que o entrevistado selecione uma ou mais como indicativa da melhor resposta possível (REA; PARKER, 2000). Um pré-teste foi realizado antes da realização da pesquisa definitiva. Nesta fase, foram obtidos 10 questionários dos 10 distribuídos. O objetivo foi verificar a validade ou relevância dos quesitos, a adequação do vocabulário empregado, o número e a ordem das perguntas formuladas, para identificar e corrigir possíveis falhas ou dificuldades na compreensão das questões, conforme as orientações de Marconi e Lakatos (1999), que afirmam que o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população. A pesquisa foi realizada no período de 31 de agosto a 5 de setembro de 2009, pelos próprios pesquisadores. Para tratamento e análise de dados foi utilizado o *software microsoft excel*. Os resultados foram analisados um a um, primeiramente de forma manual, para uma pré-seleção de nível de qualidade/importância para a pesquisa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados abaixo decorrem da pesquisa de campo feita na Rede de Supermercados de Londrina (RSL), conforme já mencionado. Os dados utilizados são de 7 (sete) das 13 (onze) lojas que a rede de supermercados Vida Londrina possui. As sete lojas são: Loja Inglaterra (LI), Loja Quintino (LQ), Loja Ouro Verde (LOV), Loja Bandeirantes (LB), Loja Higienópolis (LH), Loja Guaporé (LGÉ) e Loja Guaranis (LG). A amostra selecionada possui 68 operadoras de caixa. Das 68 operadoras, 47 responderam aos questionários, sendo dez (10) da LI; dez (10) da LQ; nove (9) da LOV; quatro (4) da LB, três (3) da LH; cinco (5) da LGÉ e seis (6) da LG.

Conforme a tabela 1, a maioria das entrevistadas, ou seja, 64,00% se sentem satisfeitas em trabalhar na atual função, operadora de caixa. Apenas 4,00% referiram estarem muito insatisfeitas.

Tabela 1: Como se sente na atual função

	Fa*	Fr* %
Muito insatisfeito	2	4,00
Insatisfeito	3	6,00
Pouco satisfeito	12	26,00
Satisfeito	30	64,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A tabela 1 mostra que a função em que atuam na empresa não é motivo

de insatisfação, pelo contrário, o percentual positivo é bastante significativo. Contudo, observa-se que não se deve deixar de lado o percentual ligado àquelas que afirmam estar pouco satisfeitas, indicando que há certo descontentamento, devendo ser investigadas as causas. As dificuldades que os gestores das organizações enfrentam com as pessoas devem ser vistas como desafios necessários a serem enfrentados, de forma a atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos (BERGAMINI, 1997).

A tabela 2 demonstra que 34,00% das entrevistadas possuem visão negativa quanto às perspectivas de crescimento na empresa, sendo que 47,00% veem sempre boas perspectivas de crescimento, enquanto 19,00% veem quase sempre.

Tabela 2: Visualiza alguma perspectiva de crescimento na empresa

	Fa*	Fr* %
Nunca	3	6,00
Quase nunca	13	28,00
Quase sempre	9	19,00
Sempre	22	47,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Conforme foi possível constatar nas entrevistas, as operadoras de caixa, na maioria dos casos, não possuem instrução acadêmica, colaborando

assim para o não interesse em almejar cargos que exijam delas maior conhecimento, como o setor administrativo e a gerência, por exemplo. A RSVL exige, para preenchimento das vagas que elas tenham apenas o segundo grau e conhecimento básico de informática.

Também foi constatado que a oferta de plano de carreira é motivo para a permanência na empresa, segundo a opinião de 87,00% das entrevistadas, conforme a tabela 3.

Tabela 3: Se a empresa te oferece plano de carreira, isso te motiva a ficar nela

	Fa*	Fr* %
Sim	41	87,00
Não	6	13,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Conforme os dados da tabela 3, há que se considerar que as funcionárias estão almejando continuidade na empresa, e para isso a empresa precisa proporcionar as condições dessa continuidade, fazendo com que os funcionários possam crescer profissionalmente e colaborando também com a melhor prestação de serviços. De acordo com Pontes (1996), para se obter o crescimento profissional dentro da organização, faz-se necessário um plano de carreira para que haja o desenvolvimento profissional dos funcionários. Esse desenvolvimento é resultado da continuação de dois fatores: disposição do profissional para se qualificar e as oportunidades que lhes são oferecidas nas organizações.

Outro fator interessante que foi constatado nas entrevistas e descrito na

tabela 4 é que o que faz com que as funcionárias permaneçam na empresa, entre outros fatores, é o clima favorável (96,00%).

Tabela 4: Um clima favorável com seus colegas e seus superiores ajudam a manter você na empresa

	Fa*	Fr* %
Sim	45	96,00 4,00
Não	2	
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Na tabela 4 é explícito a preocupação que os funcionários de uma empresa têm com o seu ambiente de trabalho. Fator extremamente relevante para a constância da melhoria do desempenho de cada um. Deveria ser um fator de alerta constante para os gerentes que queiram continuar tendo resultados cada vez melhores para a empresa. Conforme Coda (1997), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a organização, conforme constatado na pesquisa.

Percebe-se, na tabela 5, que o fator benefício (77,00%) também representa um motivo pelo qual as funcionárias optam por permanecer na empresa. Entretanto, para 23,00% delas os benefícios não são fatores relevantes, contrariando, em parte, as afirmações de Lacombe e Heilborn (2003, p. 118), de que: “os benefícios são indispensáveis para manter os

empregados satisfeitos com a organização”. Há que se considerar aqui, que somente os benefícios oferecidos pela empresa não é fator primordial de permanência do funcionário na empresa. Assim, é preciso que a empresa possa identificar os fatores mais relevantes e que criam motivação constante em seus funcionários para trabalharem de forma comprometida.

Tabela 5: Se a empresa oferecesse algum tipo de benefício, seria um fator para continuar na empresa

	Fa*	Fr* %
Sim	36	77,00
Não	11	23,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Conforme a tabela 6 abaixo, 77,00% das entrevistadas mencionou que não trocariam de emprego em empresa no mesmo ramo. O que reforça a importância da afirmação de Parente (2000), de que as empresas de um mesmo setor varejista concorrem não só para conquistar clientes, mas também para atrair e reter bons funcionários.

Tabela 6: Trocaria esta empresa da qual você faz parte hoje por outra do mesmo ramo

	Fa*	Fr* %
Sim	11	23,00
Não	36	77,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

É importante lembrar que, quando as pessoas abandonam seu trabalho, as empresas perdem o investimento que fizeram no desenvolvimento do funcionário. Nos piores casos, funcionários experientes e descontentes assumem cargos na concorrência e, mesmo que o índice do *turnover* seja baixo, a empresa deve levantar as causas. Essa análise acerca dos motivos justificados para os desligamentos tem como objetivo verificar as principais causas pelas quais as pessoas estão se afastando da empresa, sendo importante para evitar a rotatividade e possuir cada vez mais funcionários capacitados e motivados (POMI, 2007).

A tabela 7 mostra que a maioria (89,00%) das entrevistadas prefere mudar de ramo, caso tenham oportunidade.

Tabela 7: Mudaria de ramo de atividade e função caso tivesse oportunidade

	Fa*	Fr* %
Sim	42	89,00
Não	5	11,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Há que se analisar, neste caso, que 89% das entrevistadas da tabela 7, em que afirmam que mudariam de ramo, confrontando com a tabela 6, em que 77% das entrevistadas não trocariam de empresa do mesmo ramo, face às condições oferecidas pela empresa atual, conforme resultados sobre clima organizacional e satisfação na atividade atual, são satisfatórios. Há que se analisar, ainda, que as entrevistadas aceitariam mudar de ramo caso tivessem oportunidade, por considerarem de forma positiva, a busca pelo desenvolvimento e crescimento profissional, conforme dados demonstrados na tabela 2, em que 53% das entrevistadas não visualizam esse crescimento na empresa pesquisada. Pode-se analisar, ainda, que por conhecimento do setor em que atuam, visualizam que perspectivas melhores seriam alcançadas em outro ramo.

Dutra (2007) ressalta que existe nas pessoas uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais. Afirma ainda que as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como remuneração, *status*, prestígio, por exemplo, do que por suas próprias preferências pessoais.

É também fator relevante, na determinação deste compromisso do

empregado para o bom atingimento dos objetivos da empresa, a relação entre o tipo de trabalho e sua carga horária de trabalho. De acordo com a tabela 8, pode-se observar que 81,00% das entrevistadas alegam que a carga horária exercida condiz com a função exercida.

Tabela 8: Sua carga horária está adequada e condiz com sua função exercida

	Fa*	Fr* %
Sim	38	81,00
Não	9	19,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

As operadoras de caixa trabalham oito horas por dia, e também em alguns sábados, domingos e feriados, dependendo da escala de folga, sendo necessário o acompanhamento dos acréscimos decorrentes das horas-extras consideradas ao se trabalhar além dos dias de semana e banco de horas. De acordo com Bulgacov (1999), quando a empresa, pela sua atividade, trabalha aos domingos, terá que ser feita uma escala de revezamento para o descanso semanal de seus empregados.

Outro fator importante investigado neste cenário entre trabalho e trabalhador é o ambiente físico da empresa. A tabela 9, por exemplo, mostra que apenas 30,00% das entrevistadas estão satisfeitas com as instalações de seu ambiente de trabalho oferecidas pela empresa. A maioria (70,00%) acredita que poderia usufruir de um ambiente melhor que o utilizado no momento.

Tabela 9: Se sente satisfeito com as instalações de seu ambiente de trabalho (banheiro, vestuário, refeitório, por exemplo)

	Fa*	Fr* %
Sim	14	30,00
Não	33	70,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

No caso investigado, as entrevistas não pontuaram quais seriam os fatores considerados negativos no ambiente físico. Mas há que se considerar aqui que o ambiente de trabalho adequado pode influir no comprometimento das pessoas no que tange ao alcance dos resultados, visto que o ser humano busca um ambiente adequado para realizar suas tarefas, e é o mínimo que uma empresa, que se diz preocupada com a saúde dos seus colaboradores, deveria oferecer.

Também foi foco de investigação as ações praticadas pela empresa no que diz respeito às atividades dedicadas às operadoras de caixa que não estão ligadas às funções exercidas na empresa. Conforme a tabela 10, das entrevistadas 53% alegaram que a empresa não fornece atividades aos funcionários fora do período de trabalho. Algumas (26,00%) alegaram que quase sempre têm acesso a algum tipo de atividade, no caso, à ginástica laboral.

Tabela 10: A empresa oferece algum tipo de atividade fora do período de trabalho

	Fa*	Fr* %
Nunca	16	34,00
Quase nunca	9	19,00
Quase sempre	12	26,00
Sempre	10	21,00
TOTAL	47	100,00

*Fa = Frequência absoluta

Fr = Frequência relativa

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Em contraste, 21,00% mencionou que a empresa sempre oferece atividades fora do trabalho, no caso, evento comemorativo de final de ano. Assim, constatou-se que nem todas as lojas da rede de supermercados possuem, oferecem ou divulgam para as funcionárias os mesmos tipos de eventos externos. Para que ocorra efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar, além do aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal. Ao adotar tal postura a empresa estará visando a um melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com consequentes reflexos na vida social do indivíduo (KANAAANE, 1999).

Tabela 11: Cruzamento 1X2 Atual função X Perspectiva de crescimento

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Total geral
Nunca	0,00%	0,00%	8,00%	7,00%	6%
Quase nunca	50,00%	100,00%	50,00%	9,00%	28,00%
Quase sempre	0,00%	0,00%	32,00%	17,00%	19,00%
Sempre	50,00%	0,00%	8,00%	67,00%	47,00%
TOTAL GERAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A partir da tabela 11, em que foi feito um cruzamento entre a função exercida com a perspectiva de crescimento, pode-se constatar que 67,00% das pessoas que estão satisfeitas na função sempre visualizam perspectivas de crescimento; 17,00% das pessoas que estão satisfeitas na função quase sempre visualiza perspectivas de crescimento. Dos 9,00% que estão satisfeitos quase nunca visualizam perspectivas de crescimento, e 7,00% do que estão satisfeitos com a função nunca visualizam perspectivas de crescimento na empresa. Das pessoas que estão muito insatisfeitas 50% quase nunca visualizam perspectivas e 50,00% sempre visualizam perspectivas de crescimento. Este resultado ocorre por haver insatisfação decorrente do interesse de querer crescer e mudar de função. Constatou-se que 100% das que estão insatisfeitas quase nunca visualizam perspectivas de crescimento, sendo que quem está pouco satisfeita (50,00%) quase nunca consegue visualizar crescimento. Por fim, 32,00% quase sempre visualizam.

Na tabela 12 é possível identificar que, das operadoras que não mudariam de ramo de atividade caso houvesse alguma oportunidade, 40% não

continuariam no ramo por causa dos benefícios; mas 60% continuariam.

Tabela 12: Cruzamento 7X5 Mudaria de ramo e função X Oferecer benefício

	Não	Sim	Total geral
Não	40,00%	21,00%	23,00%
Sim	060,00%	79,00%	77,00%
TOTAL GERAL	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Percebe-se que o fator “benefícios” não deixa de ser relevante para estas pessoas se manterem na função. Observou-se que para quem mudaria de ramo de atividade, 79,00% continuariam caso tivessem benefícios e 21,00% não continuariam, mesmo com benefícios.

A tabela 13 revela quem mudaria de empresa por R\$100,00 reais a mais, e os resultados revelam que 100% das entrevistadas mudariam de ramo caso tivesse tal oportunidade. Ao passo que 14,00% não mudaria de ramo nem de empresa e 86,00% mudaria de ramo de atividade caso tivesse oportunidade, mas não mudaria por causa de R\$100,00 reais a mais.

Tabela 13: Cruzamento 6X7 Trocaria por outra do mesmo ramo X Mudar de ramo

	Não	Sim	Total geral
Não	14,00%	0,00%	11,00% 90,00%
Sim	86,00%	100,00%	
TOTAL GERAL	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Na análise da tabela 14 pode-se observar que quem tem entre 18 a

25 anos (64,00%) estão satisfeitas, 20% estão pouco satisfeitas, e 10% insatisfeitas, sendo que 6,00% muito insatisfeitas.

Tabela 14: Cruzamento 1X11 Atual função X Faixa etária

	18 a 25	26 a 33	34 a 40	Mais de 40	Total geral
Muito satisfeito	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
Insatisfeito	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%
Pouco satisfeito	20,00%	67,00%	0,00%	25,00%	26,00% 64,00%
Satisfeito	64,00%	33,00%	100,00%	75,00%	
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

As entrevistas revelaram, que das operadoras que se encontram na faixa de idade entre 34 a 40 anos, são em sua grande maioria mães e que ajudam no sustento do lar. Assim, possuem maior comprometimento no trabalho e revelam nas entrevistas que estão 100% satisfeitas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da investigação teórico-empírica realizada neste estudo de caso, o propósito desta pesquisa foi alcançado através da análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados, ou seja, obteve-se a identificação das causas da rotatividade de funcionários na rede de supermercados de Londrina na visão dos sujeitos selecionados. A partir das percepções dos colaboradores quanto às perspectivas de crescimento oportunizadas pela organização, foi feita a descrição de como esses funcionários veem, no modo geral, a empresa onde trabalham. Assim, no que se refere a manter-se no emprego em que estão, constatou-se que 96% das funcionárias que

trabalham no caixa consideram o clima organizacional fator fundamental no processo desta tomada de decisão quanto a sair ou não da empresa. A esse mesmo respeito, também é relevante no processo de tomada de decisão por parte das funcionárias os benefícios que a empresa possa vir a oferecer a elas, como, por exemplo, assistência odontológica; totalizando 77% das entrevistadas. O salário fixo é também atrativo, pois permite às colaboradoras reduzirem seus custos quando utilizam os serviços básicos à sua saúde.

Num modo geral, conclui-se que as operadoras de caixa apresentaram resultados positivos em relação à função que exercem na empresa. Apesar de não possuírem qualificação adequada, almejam crescimento na empresa na grande maioria, e, se a empresa ofertar um plano de carreira, esse será um dos fatores que fará com que as funcionárias permaneçam nela, conforme relatos coletados. Por outro lado, a pesquisa revela que as funcionárias estão satisfeitas com a empresa onde prestam serviços, pois não trocariam por outra do mesmo ramo, e, se fosse para trocar de empresa, optariam por uma em outro ramo de atividades. Percebeu-se insatisfação com relação às instalações do ambiente de trabalho. Um dado interessante foi o encontrado na tabela 10, pois parte das entrevistadas alegou que a empresa oferece atividades fora do período de trabalho, outra parte negou. Entretanto, o mais importante neste contexto é o fato de que, através deste tipo de atividade, é possível estreitar os laços afetivos entre a empresa e os demais funcionários, além de influenciar na qualidade de vida dos mesmos. Por fim, os cruzamentos trouxeram resultados significativos, conforme pode ser verificado nos índices demonstrados nas tabelas 11 a 14. Diante dos dados elencados na presente conclusão, o índice de satisfação diagnosticado nesta pesquisa representa que as funcionárias não deixam a empresa por um ou outro motivo, necessitando fatores relevantes para

optarem por outro local de trabalho.

Há necessidade de cada vez mais valorizar os recursos humanos da empresa, pois qualidade e produtividade só podem ser conseguidas com pessoas satisfeitas alocadas nos cargos, de acordo com as suas capacidades e potencialidades, sendo bem remuneradas. Recomenda-se como pesquisa futura, o aprofundamento quanto aos fatores ligados aos aspectos subjetivos entre grupos nesse tipo de negócio, analisando as diferentes percepções dos colaboradores; podendo ainda ser desenvolvido um estudo em uma empresa concorrente fazendo uma análise comparativa das disfunções comportamentais dos agentes.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.. **The Impact of Budgets on People**. [S. l.]: Controllership Foundation, 1952.

BERGAMINI, C. W.. **Motivação nas organizações**. 4. ed.. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

BOZON-MOREIRA, B.; SERGIO, L. R. B.. Vendas e marketing: juntas na busca da satisfação do cliente. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 3, p. 150-169, 2005.

BULGACOV, S.. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

BRANNICK, J.. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. Disponível em:<<http://www.brannick.com>>. Acesso em: 1999.

BROWN, S. P.; LEIGH, T. W.. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. **J. Appl. Psychol.**, v. 81, n. 4, p. 358-368, Aug. 1996.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

CODA, R.. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

_____. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Boletim Administração em Pauta**, [suplemento da Revista de Administração], São Paulo, IA-USP, n. 75, dez. 1993.

CRESPO, M. L. F.; WECHSLER, S. M.. Clima criativo: um diagnóstico para inovação nas organizações educacionais e empresariais. **Psicologia, Cultura y Sociedad.**, v. 1, n,1, p. 53-59, 1999.

DAVENPORT, T. O.. **O Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo, SP: Nobel, 2001.

DUTRA, J. S.. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

EPSTEIN, J. J.. Reducing turnover through training. **High Volume Printing**, v. 17, p. 20-24, oct. 1999.

FIGLIOLI, J. O.. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, W. R. de S.; JABBOUR, C. J. C.. Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? Estudo de caso em uma organização pública paulista. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 12, p. 163-188, 2010.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GLICK, W. H.. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, v.10, n. 3, p. 601-616, 1985.

GREENHAUS, J. H. et al.. **Career management**. 3 ed. Orlando: Harcourt, 1999.

HANDEL, M. J.. Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. **Work and**

occupations, n. 32, p. 66-94, 2005.

JAMES, L. A.; JAMES, L. R.. Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 5, p. 739-751, 1989.

KANAANE, R.. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G.. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

LÓPEZ, F. J. C.. Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. **Ministerio de trabajo e asuntos sociales Espana: Ntp 212**. 1988. Disponível em: <http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_212.htm>. Acesso em: 20 mar. 2006.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed.. Porto Alegre, RS: Bookmam, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

MOTTA, P. R.. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10. ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 1999.

NODARI, C. H.; BO, G. D.; CAMARGO, M. E.. Turnover e Satisfação no Trabalho em Empresas Multinacionais: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, p. 1-16, 2010.

PARENTE, J.. **Gestão estratégica**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

PESTANA, M. C. et al.. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

POMI, R. M.. **Recursos humanos: mudanças**. 2007. Disponível

em:<<http://www.pesquisabrasileira.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

PONTES, B. R.. **Administração de cargos e salários**. São Paulo, SP: LTr,1996.

QUÉGE, M. A.. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School São Paulo**. São Paulo, 2008. Disponível em:<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2009.

REA, L. M.; PARKER, R. A.. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo, SP: Pioneira, 2000.

REVISTA VALOR CARREIRA. Rio de Janeiro, RJ: Ecentry, 2003.

RIZZATTI, G.. Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: **contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 1995.

ROBBINS, S.. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E. H.. **Career dynamic**: Matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A.. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v. 36, n. 1, p. 19-39, 1983.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. revista e atualizada. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA, M. F.. Comportamento organizacional: a rotatividade em foco. **Revista da Psicologia da Universidade Federal do Ceará**, Ceará, 20, n. 2, 2002.

VERGARA, S. C.; BIANCO, A.; GOMES, A. P. C. Z.. O trabalho em equipes auto-gerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, p. 6, jan./fev. 2006.

VERGARA, S. C.. **Gestão de pessoas** . 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

VIEIRA, A.; SILVA, C. J. J. M.. Por que deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar?. **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**, v. 10, p. 37-58, 2008.

VROOM, V. H.. **Work and Motivation**. Nova York: Willey, 1964.

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

Recebido em: 20 Março 2010

Aceito em: 23 Agosto 2011

