

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS – FACE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE DE
SUPERMERCADOS DE GOIÂNIA

LARISSA RODRIGUES BRIGNOL

GOIÂNIA – 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS – FACE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SATISFAÇÃO E ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE DE
SUPERMERCADOS DE GOIÂNIA

Larissa Rodrigues Brignol

Orientador Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa.

GOIÂNIA – 2013

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG**

B856s Brignol, Larissa Rodrigues.
Satisfação e rotatividade de pessoal em uma Rede de Supermercados de Goiânia [manuscrito] / Larissa Rodrigues Brignol. - 2013.
60 f. : il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca da Costa.
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, 2013.

Bibliografia.

Inclui lista de tabelas e figuras.

1. Satisfação no trabalho – Supermercados – Goiânia (GO). 2. Rotatividade – Supermercados – Goiânia (GO). I. Título.

CDU: 331.101.32



Universidade Federal de Goiás
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO
Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS
ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG**

1. Identificação do material bibliográfico monografia:

[x] Graduação [] Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Larissa Rodrigues Brignol
E-mail:	larissa.brignol@hotmail.com
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	[] Sim [x] Não
Título:	Satisfação e Rotatividade de Pessoal em uma Rede de Supermercados de Goiânia.
Palavras-chave:	Supermercados, Satisfação no trabalho, Rotatividade.
Título em outra língua:	Satisfaction and Turnover in a supermarket chain of Goiânia.
Palavras-chave em outra língua:	Supermarkets, Satisfaction, Turnover.
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	19/12/2013.
Graduação/Curso Especialização:	Administração – Bacharelado.
Orientador (a):	Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca da Costa

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

- a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? () Sim (x) Não

Permitir modificações em sua obra?

() Sim

() Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença .

(x) Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local e data: Goiânia, 13 de Janeiro de 2014.

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Termo de Aprovação

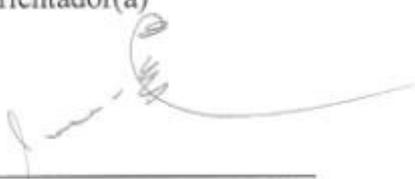
Satisfação e Rotatividade de Pessoal em uma rede de supermercados de Goiânia

Larissa Rodrigues Brignol

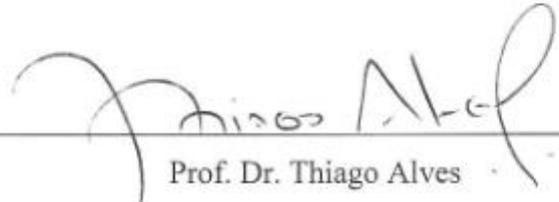
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do(a) Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca Costa.



Prof. Dr. Sérgio Henrique da Costa Barroca
Professor(a) Orientador(a)



Prof. Drª Maria Salete Batista Freitag
Membro da Banca



Prof. Dr. Thiago Alves
Membro da Banca

À minha família, que
sempre está ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter iluminado os meus passos e as minhas decisões em todos os momentos, permitindo que eu chegasse até aqui, e a minha família por todo o apoio e carinho que me dedicaram em todos os momentos da minha vida e pelo auxílio e incentivo que sempre recebi diante de todos os obstáculos enfrentados ao longo deste curso acadêmico. Jamais teria chegado até aqui sem vocês e nem a qualquer outro lugar em minha vida.

Agradeço ao meu orientador Prof^o Dr^o Sérgio Barroca, por toda a atenção e ajuda prestada durante a execução do presente trabalho e pelos conselhos profissionais e acadêmicos que recebi.

Estendo estes agradecimentos, também, aos professores da FACE, de uma maneira geral, pelas contribuições à minha formação profissional.

Agradeço ainda, aos amigos e colegas de faculdade que me auxiliaram no decorrer do curso com incentivos, dicas e sugestões. Em especial, às sempre presentes, Yasmim Lima, Kamila Durães e Lídia Iwamoto, que sempre acreditaram nas minhas capacidades, mesmo quando eu mesma duvidava.

Por fim, agradeço aos gestores da organização retratada neste trabalho pela autorização para realização da pesquisa e aos trabalhadores que gentilmente aceitaram participar deste estudo.

RESUMO

O presente estudo foi realizado em três unidades de uma rede de supermercados, localizada na cidade de Goiânia, no ano de 2013, a fim de verificar as possíveis relações existentes entre as dimensões organizacionais associadas à satisfação ou insatisfação dos trabalhadores e a rotatividade de pessoal existente na empresa. Para tal, realizou-se uma pesquisa exploratória, com emprego da estratégia de estudo de caso e abordagem quantitativa de dados. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário da Escala de Satisfação com o Trabalho (EST) de Siqueira (1985). Ao mesmo tempo, também foram utilizados dados reunidos pela gerência da organização, para caracterização da rotatividade de pessoal na empresa, e realizadas perguntas não estruturadas, via contato telefônico, aos ex-funcionários da organização para levantamento das causas associadas aos seus desligamentos. A análise dos dados quantitativos baseou-se em técnicas de estatística descritiva. Os dados coletados permitiram concluir que as dimensões com as quais os trabalhadores estão insatisfeitos são salário e promoções, sendo o relacionamento com a chefia a dimensão melhor pontuada em termos de satisfação. Concluiu-se, também, que os motivos apresentados pelos ex-funcionários para justificar sua iniciativa em deixar a organização estão associados aos aspectos organizacionais que apresentam níveis indicadores de insatisfação. Os resultados obtidos alinham-se às conclusões geradas por pesquisas anteriores, de mesma natureza, e voltadas a esta mesma categoria de trabalhadores. Por fim, registra-se como sugestão para estudos futuros a inclusão de outras variáveis que possam impactar a satisfação dos trabalhadores entre as dimensões pesquisadas.

Palavras-chave: Supermercados, Satisfação no trabalho, Rotatividade.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. Objetivo Geral	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. Justificativa	4
1.4. Estrutura do trabalho	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1. Trabalho e o seu Sentido.....	7
2.2. Sentido do Trabalho	8
2.3. Satisfação e Insatisfação	10
2.4. Rotatividade	12
2.5. Discussões e pesquisas relacionadas à satisfação e rotatividade	15
3. METODOLOGIA	17
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	17
3.2. Instrumentos de Coleta de Dados.....	19
3.3. Procedimentos.....	20
3.4. Tratamento de dados.....	21
3.5. Análise de Dados.....	22
3.6. Caracterização das unidades pesquisadas e da população estudada	23
3.6.1. Caracterização das unidades pesquisadas	23
3.6.2. Caracterização da população estudada.....	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1. Caracterização da Satisfação na empresa	28
4.2. Caracterização da Rotatividade na empresa	35
4.3. Caracterização dos motivos associados aos desligamentos.....	36
5. CONCLUSÃO	40
5.1. Limitações do Estudo	43
5.2. Considerações Finais	43
6. REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE – Instrumento de Pesquisa.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Caracterização da Amostra	20
Tabela 02 - Caracterização da população – Homens e Mulheres	25
Tabela 03 - Caracterização da população – Faixa Etária	25
Tabela 04 - Caracterização da população – Nível de Escolaridade	26
Tabela 05 - Caracterização da população – Estado Civil	26
Tabela 06 - Caracterização da população – Tempo de Serviço	27
Tabela 07 - Caracterização da população – Seções	27
Tabela 08 - Satisfação por Dimensão.....	29
Tabela 09 - Dimensão satisfação com os colegas de trabalho	30
Tabela 10 - Dimensão satisfação com o salário	32
Tabela 11 - Dimensão satisfação com a chefia	32
Tabela 12- Dimensão satisfação com a natureza do trabalho	33
Tabela 13 - Dimensão satisfação com as promoções.....	35
Tabela 14 - Indicadores de Rotatividade	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Resumo da Justificativa e Relevância da pesquisa.....	6
Quadro 02 - Resumo das pesquisas e discussões sobre satisfação e rotatividade	17
Quadro 03 - Caracterização da Escala de Satisfação com o trabalho – EST	19
Quadro 04 - Resumo das Classificações e Procedimentos Metodológicos.....	23
Quadro 05 – Motivos dos Desligamentos: Loja 01	37
Quadro 06 – Motivos dos Desligamentos: Loja 02	38
Quadro 07 – Motivos dos Desligamentos: Loja 03	39

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo a realização de pesquisa para apuração dos níveis de satisfação dos trabalhadores de uma rede de supermercados localizada na cidade de Goiânia, no ano de 2013, e a caracterização dos indicadores e motivações associados à rotatividade de pessoal registrada nas unidades desta empresa.

A rede é composta por três supermercados de vizinhança instalados em bairros distintos. Cada unidade conta com cerca de 110 funcionários em seus quadros oficiais, entre gestores, auxiliares, líderes de seção, terceirizados e demais trabalhadores de cada uma das subseções que compõe as lojas. Para concretização da pesquisa exploratória, que emprega a estratégia de estudo de caso, serão utilizados como instrumento de coleta de dados questionários e aplicadas técnicas de análise de dados pautadas em Estatística Descritiva e Inferencial, sob as condições descritas neste projeto.

1.1. Contextualização

Os departamentos de pessoal, como eram denominados na ocasião de sua criação, apenas tornaram-se comuns nas organizações a partir do início do século XIX. Nesta época, no entanto, possuíam prioritariamente funções estritamente legais e burocráticas, desempenhando atividades vinculadas a “contabilização” de custos associados à mão-de-obra, como remuneração e horas extras, descontos por faltas e atrasos, e registros legais decorrentes dos processos de admissão e dispensa (CHIAVENATO, 2004). Aspectos psicológicos e emocionais associados ao trabalho, bem como as expectativas e necessidades dos trabalhadores não eram levados em consideração nos modelos de gestão empregados até então, não havendo espaço para discussões a respeito da motivação dos funcionários. Esta realidade perdurou por um longo período, e assim no princípio do século XX, foram lançadas as bases da Administração Científica, com Taylor, e da Administração Clássica com Henry Fayol (MAXIMIANO, 2002).

A Administração Científica fundamentava-se na maximização da eficiência produtiva a partir da racionalização de tempos e movimentos empregados na execução de cada tarefa. No que tange aos aspectos motivacionais prevalecia à visão do “homem econômico”. Apregoava-se, então, que a remuneração financeira é o aspecto primordial na determinação da satisfação com o trabalho, e que o oferecimento de vantagens pecuniárias bastaria para motivar e estimular a produtividade (MARRAS, 2003).

Poucos anos mais tarde, vieram os princípios da Administração Clássica. Fayol, em suas teorias, listou quais deveriam ser as funções exercidas pelo administrador que compreendiam: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Como é possível observar o foco deste modelo estava na própria estrutura organizacional, não havendo espaço significativo para outras atribuições dos gestores, como liderar e motivar as equipes de trabalho, contribuindo pouco para compreensão dos aspectos psicossociais que influenciam a satisfação dos trabalhadores (ORLICKAS, 2010).

No entanto, este cenário viria a mudar, pois desde o começo da moderna sociedade industrial, tornou-se evidente que o desempenho e a produtividade das organizações também estão sujeitos ao comportamento das pessoas, e não apenas à eficiência de sistemas técnicos (MAXIMIANO, 2002). Desta forma, durante a década de 1920, começaram a ganhar repercussão os primeiros teóricos que pregavam que a compreensão das necessidades e sentimentos dos indivíduos no contexto de trabalho possuía total relevância para o desenvolvimento de iniciativas que visassem ao aumento da produtividade e eficiência, focando então na eliminação de conflitos como forma de aumentar a satisfação e motivação para o trabalho da equipe funcional. Foi o início da concepção do capital humano como recurso de potencial estratégico para as organizações (MARRAS, 2003).

A partir desta abordagem, surgiram correntes como o Behaviorismo, uma das primeiras a trazer evidências científicas de que a satisfação para com o trabalho gera eficiência. Em seguida, na década de 1930, surgiu a conhecida Escola das Relações Humanas, calcada em estudos como os de Elton Mayo, que explicitavam a influência das organizações informais sobre a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, sinalizando que os aspectos emocionais e sociais possuem forte relação com a satisfação dos funcionários.

Já nos anos 1950, os antigos chefes de pessoal do início do século, que exerciam suas funções de maneira autocrática e sistematizada, começam a ser substituídos por novos gerentes de Recursos Humanos preocupados com aspectos como a qualidade de vida de seus subordinados, desenvolvimento de talentos e aptidões e motivação das equipes (VISCAINO, STORK, 2004).

Entre 1970 e 1980, surgem modelos estruturados de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, dando grande destaque para aspectos como satisfação e motivação, admitindo-se, portanto o trabalhador como valioso recurso para definição e consecução das estratégias organizacionais e buscando por este motivo, satisfazê-los e assim, motivá-los. Nas décadas de 1980 e 1990, inúmeras teorias organizacionais já abordavam a importância da Gestão de Recursos Humanos como mecanismo para aumento da competitividade, destacando-se

autores como Porter, Prahalad e Hamel (PACHECO, 2009). Sendo assim, Maximiano (2002) considera indissociável a ideia de que os trabalhadores constituem uma enorme fonte de vantagem competitiva para as organizações, devendo ser gerenciados de forma estratégica. Neste sentido, uma das principais atribuições dos líderes devem ser a motivação e a ênfase na satisfação de suas equipes.

Mais recentemente, disseminaram-se outras vertentes conceituais que enfatizam a satisfação dos trabalhadores como um fim em si mesmo e não apenas como uma ferramenta para o aumento da competitividade das organizações. Neste sentido, dentre os muitos aspectos que devem ser observados para garantir o bem-estar no trabalho, a satisfação é um dos mais analisados (ALVES; MEDEIROS; RIBEIRO, 2012). Acredita-se que as relações interpessoais, o envolvimento e o compromisso com as atividades desempenhadas na empresa, o relacionamento com a chefia, a natureza do trabalho, perspectivas de carreira e os benefícios e a remuneração estão entre os aspectos que contribuem positivamente para a satisfação (HOLLENBECK; WAGNER III, 2003).

Da mesma forma, para Siqueira e Padovam (2008), a satisfação é um dos aspectos que compõe o bem-estar no trabalho juntamente com o envolvimento afetivo com a organização e o envolvimento com as atividades desempenhadas, exercendo forte influência sobre estes outros dois aspectos. Porém, para que os funcionários sintam-se satisfeitos é necessário que atribuam sentidos e significados positivos ao seu trabalho, vendo-o como uma fonte de desenvolvimento pessoal/profissional e de realizações e aprendizado (SOUZA, 2009).

No entanto, estudos recentes apontam uma possível inversão destes significados do trabalho, que deixa de ser visto como provedor de realizações para tornar-se penoso, obrigando o trabalhador a exercê-lo, ainda que insatisfeito, em função de suas necessidades materiais. As consequências deste quadro são prejudiciais para pessoas e organizações (DEJOURS, 1994 apud BARROS; LIMA; VIEIRA, 2007).

Tal cenário de precarização foi explicitado em trabalhos como o de Resende e Mendes (2004), onde as pesquisadoras realizaram um estudo com trabalhadores da área bancária e concluíram que a sobrevivência material e a manutenção da estabilidade familiar constituíam a razão primordial para manutenção no emprego em detrimento dos elementos de autorrealização e satisfação. Ao mesmo tempo, os funcionários viam seu trabalho como excessivo, automatizado e desqualificado, indicando a presença de mais fatores que geram sofrimento do que fatores que geram satisfação no trabalho. Da mesma forma, Ferreira e Mendes (2001), também concluíram que trabalhadores de uma central pública de atendimento mostravam-se insatisfeitos com o seu trabalho, apresentando mais vivências de sofrimento

associadas a ele do que vivências de prazer e satisfação. Neste caso, a estabilidade financeira também se constituiu como principal fator para retenção dos trabalhadores em atividades estressantes e desagradáveis, o que prejudicava a organização no atingimento de seu principal objetivo, atender ao público com eficiência e presteza.

Diante do quadro exposto acima, pode-se concluir que o estudo da satisfação dos trabalhadores deve constituir-se em prioridade para pesquisadores e gestores, de modo a garantir o bem-estar das pessoas individualmente para em última análise garantir o bom desempenho das empresas já que estas são movidas e operadas por seres humanos, e assim minimizar fenômenos que comprometem o bom andamento das atividades organizacionais, sendo o principal deles a rotatividade de pessoal.

1.2. Objetivos

Os objetivos propostos para o presente estudo dividem-se em objetivo geral, que está atrelado ao problema central de pesquisa e objetivos específicos. São eles:

1.2.1. Objetivo Geral

Caracterizar e analisar a satisfação dos trabalhadores e a rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados de Goiânia.

1.2.2. Objetivos Específicos

A partir do problema central de pesquisa exposto têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar a Satisfação do trabalhador;
- Caracterizar a Rotatividade de pessoal em empresas;
- Compreender e descrever o contexto de trabalho em supermercados;
- Descrever a satisfação e a rotatividade verificadas na organização estudada.

1.3. Justificativa

Segundo, Souza e Tolfo (2009), o trabalho pode ser compreendido como a principal forma de interação dos seres humanos com o meio social de seu tempo, constituindo-se como

principal mecanismo de sobrevivência e fonte de realizações tanto profissionais quanto pessoais. Desta forma, o trabalho exerce influência em inúmeros aspectos das vidas dos indivíduos, afetando seus relacionamentos interpessoais e auxiliando na definição do papel que desempenham na sociedade. Paralelamente, também funciona como referência fundamental para determinação das demais atividades cotidianas ou não desempenhadas pelas pessoas.

Portanto pode-se afirmar, segundo Souza e Tolfó (2009, p. 1), que:

O trabalho é uma referência fundamental para o indivíduo, influenciando decisivamente não apenas na construção de sua identidade individual e profissional, como também em sua forma de inserção no meio social. Destaca-se que uma vez que na sua relação com o trabalho o indivíduo constrói uma rede de significados que influenciam a centralidade das outras esferas de sua vida, estudar os significados atribuídos a esse trabalho tem relevância social e científica.

Entretanto, nem sempre é possível para os indivíduos atribuírem apenas significados positivos ao seu trabalho. Em verdade, não é incomum encontrar trabalhadores que veem o emprego como um meio de subsistência e mantem-se em seus postos de trabalho em função de suas necessidades financeiras ou para manutenção da estabilidade de suas famílias, ainda que as atividades desempenhadas não proporcionem realização ou prazer e até mesmo, possam ir contra os seus valores pessoais (BARROS, LIMA, VIEIRA, 2007). As consequências negativas desta insatisfação, conforme Hollenbeck e Wagner III (2003) incluem: baixa autoestima, estresse, irritabilidade, exaustão física e psicológica, depressão e outros transtornos psicológicos e emocionais.

Desta forma, o estudo a respeito dos índices de satisfação dos trabalhadores da rede de supermercados mostra-se socialmente pertinente, pois as pessoas passam a maior parte de seu tempo no ambiente de trabalho e a insatisfação relacionada às suas tarefas prejudica seu relacionamento com a família e a sociedade, refletindo-se nas demais esferas de suas vidas. Ao mesmo tempo, funcionários insatisfeitos apresentam menor interesse pelo atendimento adequado e polido dos clientes. Sendo assim, a satisfação afeta os indivíduos enquanto profissionais, membros de grupos sociais e consumidores, constituindo-se em matéria de estudo socialmente relevante.

A pesquisa proposta mostra-se relevante também a nível organizacional uma vez que, segundo Gallo (2005), níveis de satisfação mais elevados entre os trabalhadores repercutem positivamente em aspectos como produtividade, desempenho, bem-estar, absenteísmo e rotatividade. Da mesma forma, níveis inadequados podem levar a negligência com as tarefas

desempenhadas, perda de interesse pelas atividades e pelo atendimento do cliente, prejuízo ao desempenho e demissões trazendo consequências negativas para o trabalhador e para a organização. De um modo geral, trabalhadores satisfeitos apresentam maior propensão a falar bem da empresa, agir de forma solícita e amável com colegas e ultrapassar as expectativas dos superiores em relação ao trabalho desempenhado (ROBBINS, 2002). Portanto, a aferição e análise dos níveis de satisfação dos colaboradores e a identificação dos aspectos organizacionais que mais contribuem positiva e negativamente para estes índices são sempre relevantes e adequadas a toda e qualquer empresa.

Na presente pesquisa, a rede de supermercados que serve como objeto de estudo, apresenta dificuldades associadas às altas taxas de rotatividade de pessoal, que podem estar atreladas aos níveis de satisfação dos trabalhadores. Os impactos negativos da rotatividade em organizações, inúmeras vezes, traduzem-se em sobrecarga de trabalho para os demais funcionários das seções onde há vagas em aberto, o que gera descontentamento e atritos, necessidade constante de treinamento e ambientação de novos empregados, o que diminui o ritmo de trabalho e rendimento das tarefas, dificuldade na criação de laços entre os componentes das equipes, dentre outras consequências que prioritariamente manifestam-se sob a forma de perdas na produtividade (CHIAVENATO, 2005). Sendo assim, investigar os fatores que podem estar associados à rotatividade de pessoal também se constitui em temática organizacionalmente relevante, assim como a satisfação.

Por fim, a pesquisa apresenta relevância acadêmica e científica uma vez que o conhecimento que será gerado se somará a outros estudos de natureza semelhante, já realizados por outros pesquisadores, colaborando para o melhor atendimento e gerenciamento desta categoria de trabalhadores, e servindo como referência para outras pesquisas semelhantes. O Quadro 01 apresenta uma síntese já justificativa e da relevância da pesquisa.

Quadro 01 – Resumo da Justificativa e Relevância da pesquisa

Relevância	Justificativa
Social	- O trabalho se constitui como a principal forma de interação com o meio social, influenciando positiva ou negativamente todas as esferas das vidas de cada indivíduo, sendo a satisfação um dos fatores que determinam a natureza desta influência (SOUZA; TOLFO, 2009).
Organizacional	- Níveis de satisfação mais elevados repercutem positivamente em aspectos como produtividade, desempenho, bem-estar e rotatividade . Da mesma forma, níveis inadequados podem levar a negligência, perda de interesse pelas atividades e pelos clientes e prejuízo ao desempenho (GALLO, 2005).
Acadêmica e Científica	- O conhecimento gerado se somará a outros estudos semelhantes, já realizados por outros pesquisadores, colaborando para o melhor atendimento e gerenciamento desta categoria de trabalhadores, e servindo como referência para outras pesquisas.

Fonte: Elaboração Própria

1.4. Estrutura do trabalho

A sequência do presente trabalho encontra-se dividida em quatro seções temáticas principais. A primeira delas é o Referencial Teórico (1), que apresenta o material utilizado para embasamento teórico-literário deste estudo. A seção seguinte, Metodologia (2), fornece uma descrição completa da tipologia de pesquisa empregada no que concerne a sua caracterização, aos instrumentos de coleta de dados utilizados e aos procedimentos realizados para a coleta, tratamento e análise das informações obtidas, além da caracterização das unidades pesquisadas e da população analisada em aspectos demográficos e organizacionais.

Na sequência, a seção Resultados e Discussões (3) apresenta, de maneira estruturada, os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa, abordando aspectos como a identificação das dimensões e itens com os quais os trabalhadores estão satisfeitos ou insatisfeitos, a caracterização da rotatividade existente na empresa e a identificação das possíveis relações entre a satisfação e a rotatividade de pessoal registradas na organização.

Por fim, a seção Conclusão (4) sintetiza o conhecimento e as informações gerados a partir da execução deste estudo e apresenta considerações a respeito da satisfação e da rotatividade existentes na rede, apontando seus pontos comuns e indícios de relações. De maneira complementar, também explicita as limitações da pesquisa e expõe as considerações finais pertinentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Trabalho e o seu Sentido

O trabalho possui papel central na vida dos indivíduos, pois faz parte da construção da identidade individual e influencia o modo como cada pessoa se insere e se comporta no meio social. Ao mesmo tempo, serve de referência para a organização das demais atividades que compõe a vida de cada um (SOUZA; TOLFO, 2009). Segundo Morin (2001), um trabalho com sentido é aquele em que o indivíduo sente-se capaz de alcançar suas aspirações pessoais e atingir as realizações que almeja, reconhecendo-se como sujeito autônomo e capaz. No entanto, quando estes elementos de autorrealização não estão presentes e o trabalhador encontra-se comprometido ao seu emprego apenas por questões de dependência material, é provável que venha a sentir-se insatisfeito (DEJOURS, 1999).

A satisfação depende em grande parte da natureza das tarefas desempenhadas, do

quanto o trabalhador as entende como relevantes para a empresa, de suas perspectivas de carreira e realizações, elementos que contribuem para construção do sentido do trabalho, e também de outros fatores complementares, como relacionamento interpessoal com colegas e gestores (HOLLENBECK; WAGNER III, 2003). Ainda segundo os autores, trabalhar com satisfação é importante para os funcionários, pois minimiza a existência de quadros emocionais e psicológicos negativos, muitas vezes graves, e também para as organizações, uma vez que maiores níveis de satisfação podem contribuir positivamente para aspectos como absenteísmo e rotatividade, o que representa menores custos para as empresas. Sendo assim, a avaliação dos níveis de satisfação dos trabalhadores é atividade de grande importância do ponto de vista social e do ponto de vista organizacional e estratégico.

2.2. Sentido do Trabalho

O trabalho, segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2000), pode ser conceituado como um conjunto de ações sistemáticas desempenhadas pelo homem, sob a regulamentação de normas e convenções sociais, a fim de se transformar uma matéria ou atingir objetivos predeterminados. Em um sentido mais amplo, pode-se compreender o trabalho também como uma prática social transformadora que tem por finalidades principais a garantia dos meios necessários à sobrevivência dos seres humanos e a realização das aspirações pessoais dos indivíduos. É por meio do trabalho que as pessoas garantem os níveis de qualidade de vida que almejam e é por meio dele também, que desenvolvem suas capacidades e empregam seu potencial em um projeto de vida, podendo ser realizado nas organizações em que atuam, em entidades não governamentais, associações, serviços voluntários, congregações religiosas e até mesmo em suas próprias casas como parte de suas rotinas diárias e tarefas cotidianas (MALVEZZI, 2004).

Para Morin (2001), o trabalho possui grande relevância para a sociedade, pois permite a interação entre pessoas e grupos sociais, sendo fundamental para o estabelecimento de relacionamentos. Em nível individual, também apresenta grande importância, uma vez que representa o principal meio para alcance dos objetivos de vida das pessoas e lhes garante uma ocupação que contribui para formação de sua identidade.

Barros, Lima e Vieira (2007), corroboram estas definições afirmando que o trabalho é um elemento presente na constituição da essência humana, proporcionando experiências de vida, aquisição de saber e aprendizado às pessoas. Sendo assim, está intimamente relacionado à autorrealização e à autoestima dos indivíduos.

Da mesma forma, Souza (2009), afirma que o trabalho representa um parâmetro para estruturação das demais esferas da vida das pessoas. Sendo assim, os indivíduos definem sua rotina e suas atividades em função do trabalho. Até mesmo os relacionamentos familiares e sociais são afetados por ele. A relação que os indivíduos desenvolvem com o seu trabalho, influencia na construção de sua identidade e nas redes de significados que orientam o comportamento e as atitudes dos trabalhadores dentro e fora das organizações.

Pode-se afirmar que o trabalho está relacionado à autoestima dos indivíduos e ao modo como são avaliados perante a sociedade e a si mesmos. É comum que os trabalhadores sejam vistos de acordo com o papel que possuem nas organizações em que trabalham e com o poder de decisão que nelas possuem. Desta forma, o trabalho auxilia o indivíduo a justificar para si próprio e para a sociedade quem é. Ao mesmo tempo, é a maior fonte de sobrevivência e de realizações pessoais de que se dispõe em sociedade (SOUZA, 2009).

O trabalho ocupa um papel central na vida dos seres humanos e por este motivo deve revestir-se de sentidos e significados. Os sentidos atribuídos ao trabalho dizem respeito ao quanto ele permite que o trabalhador desenvolva a sua autonomia e torne-se sujeito de suas ações, caracterizando-se por três componentes: organização, equilíbrio e significado (MORIN, 2001). O significado traduz-se nas interfaces psicossociais estabelecidas na organização do trabalho e na importância que os indivíduos lhe atribuem (SOUZA, 2009).

No entanto, verifica-se frequentemente que nem sempre os trabalhadores conseguem ver no seu trabalho uma fonte de realização pessoal, interpretando-o não como algo que lhe proporciona autoestima, interação social e aprendizado e sim como causador de angústias e insatisfação.

Segundo Dejours (apud BARROS; LIMA; VIEIRA 2007), vivências depressivas em relação ao trabalho podem ocorrer quando não há envolvimento material ou afetivo com ele, exigindo-se esforços de vontade para permanecer na organização. Os fatores que podem impactar negativamente no envolvimento dos indivíduos com seu trabalho são profundamente variados, podendo estar relacionados à insatisfação com as tarefas desempenhadas, excesso de rigidez e ausência de espaço para criar e inovar, problemas de relacionamento interpessoal, pressões, atividades repetitivas e frustrantes, dentre muitos outros.

Porém, nem sempre o funcionário se vê em uma situação confortável para deixar a organização, pois existe uma relação de dependência entre ele próprio e o seu trabalho enquanto provedor dos meios de subsistência necessários para os seres humanos. Neste contexto criam-se, frequentemente, conotações negativas para o trabalho que passa a ser realizado de forma mecânica e associado à insatisfação e até mesmo ao sofrimento, tendo-se

consequências adversas para o bem-estar dos trabalhadores e para o desempenho global das organizações (DEJOURS, 1999).

Desta forma, a compreensão a respeito dos sentidos e significados atribuídos ao trabalho constitui-se em matéria relevante do ponto de vista social e do ponto de vista organizacional, devendo ser observado atentamente por pesquisadores e gestores em razão da possibilidade de causar satisfação ou insatisfação nos trabalhadores e assim, influenciar na saúde física e mental destes indivíduos e também na qualidade das tarefas que são desempenhadas dentro da organização.

2.3. Satisfação e Insatisfação

De acordo com Melo, Barbosa e Souza (2011), pode-se compreender a satisfação como uma avaliação subjetiva realizada pelos trabalhadores em relação às dimensões físicas, emocionais e sociais que compõe seu ambiente de trabalho, classificando-as como benéficas ou prejudiciais ao seu bem-estar. Desta forma, pode-se compreendê-la como um estado dinâmico que pode sofrer alterações de acordo com as condições de trabalho encontradas. Os autores acrescentam ainda, que a satisfação não possui relevância apenas no ambiente organizacional, ela reflete-se em outras áreas da vida dos trabalhadores, afetando suas atitudes em relação a sua família, amigos e demais grupos sociais com os quais interagem. Interferem também, na imagem que os indivíduos possuem de si mesmos.

Em suma, a satisfação é um fenômeno que pode afetar diretamente a saúde física, mental e social dos trabalhadores, com explicam Martinez e Paraguay (2003 p. 1):

A satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que a mesma pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações (CURA, 1994; LOCKE, 1976; PÉREZ RAMOS, 1980; ZALEWSKA 1999a, 1999b).

Em Siqueira (2008) tem-se a evolução do conceito de satisfação desde o início do século XX, quando era interpretada por teóricos como Herzberg, Vroom e Hackman e Porter como parte do processo motivacional, representando um fator preditivo para comportamentos de trabalho, agindo positivamente em aspectos como produtividade e desempenho. No período de 1970 a 1980, surgiram teorias que classificavam a satisfação como uma atitude diante do trabalho, ainda tratando-a como fator preditivo de comportamentos.

No entanto, também nas décadas de 1970 e 1980, surgiram outras vertentes teóricas que abordavam a satisfação sob o prisma dos conceitos humanistas. Para estas correntes, a satisfação possui relevância não apenas para a consecução dos interesses empresariais, mas também para garantia do bem-estar dos trabalhadores, constituindo-se com um fim em si mesmo. Busca-se compreender os sentimentos emergentes dos contextos de trabalho e concebe-se a satisfação como significativa também para a vida pessoal, social e familiar dos indivíduos (SIQUEIRA, 2008).

Atualmente, a satisfação pode ser compreendida como um vínculo afetivo existente entre os indivíduos e o seu trabalho, sendo derivada do ambiente organizacional em que estão inseridos. A satisfação é, ainda, um dos três aspectos que compõe o conceito de bem-estar no trabalho, juntamente com o comprometimento organizacional afetivo e o envolvimento pessoal com o trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Apesar da dimensão altamente pessoal da satisfação, para Hollenbeck e Wagner III (2003) é possível listar alguns fatores que, de um modo geral, contribuem positivamente para ela. O mais importante deles é o alinhamento entre o trabalho e as crenças e valores pessoais dos trabalhadores que o desempenham. Caso este alinhamento não ocorra, podem-se gerar sentimentos negativos, como ansiedade e tristeza. Outros aspectos relevantes são: a natureza e o grau de complexidade das tarefas desenvolvidas, adequação das recompensas organizacionais recebidas, infraestrutura, ferramentas e materiais de trabalho adequados, mecanismos de avaliação de desempenho justos, relacionamento com colegas e superiores, remuneração e políticas de benefícios, clareza nos papéis organizacionais sem realização de cobranças consideradas injustas e incompatíveis com a função desempenhada, perspectivas de carreira, realização pessoal, dentre outros.

Quando se trata de satisfação deve-se abordar também um fenômeno que lhe é complementar, a insatisfação. Para tal, há duas vertentes teóricas principais, as que os consideram fenômenos distintos, motivados por fatores totalmente diferentes, tendo em Herzberg seu principal expoente, e os que consideram satisfação e insatisfação como extremos de um mesmo fenômeno (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Seguindo-se a segunda vertente, quando as expectativas dos trabalhadores são frustradas ou quando a avaliação subjetiva realizada por eles a respeito dos aspectos organizacionais citados no parágrafo anterior é negativa, tem-se o que se denomina, insatisfação.

Para Marqueze e Moreno (2005), os fatores que mais frequentemente estão relacionados à insatisfação com o trabalho são a inexistência de oportunidades de progresso na organização e as avaliações de desempenho profissionais consideradas inadequadas, bem

como o volume excessivo de trabalho, falta de autoridade e influências negativas do trabalho na vida pessoal.

As consequências negativas da insatisfação atingem tanto a organização quanto os trabalhadores que nelas atuam. No âmbito das empresas, considera-se que a insatisfação pode ocasionar faltas, baixa produtividade, atrasos, estresse, descompromisso com a qualidade do trabalho desenvolvido e índices elevados de rotatividade de pessoal (HOLLENBECK; WAGNER III, 2003). Já para os trabalhadores, os reflexos negativos da insatisfação incluem: sofrimento, sentimento de indignidade ao realizar atividades pouco relevantes ou não reconhecidas, sensação de inutilidade, desvalorização pessoal e dificuldades de relacionamento (DEJOURS, 1987, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Resumindo-se, a satisfação é diretamente dependente dos inúmeros aspectos que compõe o contexto de trabalho, tais como remuneração, perspectivas de carreira, relacionamento com pares e gestores, natureza das tarefas exercidas e importância atribuída ao trabalho desempenhado dentro da estrutura organizacional. Paralelamente, a satisfação exerce influencia não apenas na vida profissional, mas também nas dimensões sociais e pessoais, uma vez que os indivíduos constroem sua identidade também com base no trabalho que desempenham. Sendo assim, os fatores que geram satisfação ou insatisfação devem ser profundamente investigados pelas organizações e acompanhados de perto por gestores, de modo a garantir o bem-estar dos trabalhadores que nela atuam e ao mesmo tempo minimizar os custos de reposição trazidos pela rotatividade de pessoal ou as perdas de produtividade ocasionadas por faltas, atrasos e procrastinação.

2.4. Rotatividade

O conceito de rotatividade de pessoal, frequentemente designada também como *turnover*, seu equivalente em inglês, representa o fluxo de entrada e saída de trabalhadores em uma organização em um dado período de tempo materializando-se, portanto nas admissões e desligamentos de profissionais ocorridas na empresa, podendo ser ocasionada por uma ampla gama de fatores (DELLOVO ET AL, 2011).

A natureza dos desligamentos é de fundamental importância para compreensão do contexto que envolve a rotatividade em cada organização. Desta forma, podem-se distinguir os desligamentos em duas categorias, os que acontecem por iniciativa do próprio funcionário e os que ocorrem por iniciativa da empresa. Quando a iniciativa parte do trabalhador é em geral motivada por razões profissionais ou pessoais que incluem a insatisfação com o papel

desempenhado na organização ou a busca por novas perspectivas de carreira. Por outro lado, quando a iniciativa parte da organização, as motivações incluem a inadequação do funcionário ao perfil necessário para a função, insatisfação com seu desempenho ou enxugamento de quadro funcional (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009).

A rotatividade ocasionada pela iniciativa espontânea dos trabalhadores é considerada a mais prejudicial para as empresas, pois não está sob o seu controle e incorre em custos de reposição inesperados e altamente onerosos para a administração. Nos estudos científicos realizados a cerca da rotatividade de pessoal a variável mais comumente a ela relacionada e interpretada como uma das principais motivações para os desligamentos espontâneos é a satisfação dos funcionários em relação às funções que desempenham e os aspectos intrínsecos ao seu trabalho, com base nesta premissa foram realizadas pesquisas como as de Dellovo et al (2011); Alves, Medeiros e Ribeiro (2012); Chaves e Pedrosa (2012); Campos e Malik (2008); Camargo, Dal Bó e Nodari (2010), e muitas outras. Sendo a compreensão a respeito dos fatores que proporcionam satisfação ou insatisfação para seus empregados estrategicamente relevante para as empresas no que tange a rotatividade (ALVES; MEDEIROS; RIBEIRO, 2013).

De acordo com Silva (2002), a rotatividade de pessoal pode ser ocasionada por fatores internos e externos à organização. Dentre os fatores considerados internos, podem-se citar as políticas salariais e de benefícios adotadas pela empresa, as condições estruturais e psicológicas de trabalho, a existência e a qualidade do plano de carreira ofertado pela organização, o relacionamento com colegas de trabalho e a relação com gestores, os mecanismos de avaliação de desempenho e recompensas e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional como um todo. Ainda segundo o autor, as causas externas para rotatividade incluem a disponibilidade de ofertas de emprego no mercado de trabalho e o cenário econômico.

Para Chiavenato (2005), os custos acarretados pela rotatividade de pessoal são denominados custos de reposição e podem ser separados em quatro categorias: custos de desligamento, custos de recrutamento, custos de seleção e custos de treinamento. Os custos de desligamento incluem os direitos trabalhistas devidos ao funcionário bem como o pagamento dos benefícios aos quais tem direito. Inclui-se neste grupo também, os custos indiretos oriundos do período em que a vaga liberada não é preenchida. Os custos de recrutamento de um novo profissional envolvem a realização de propagandas para divulgação das vagas, pesquisas de mercado, contratação de agências para encaminhamento de candidatos, o tempo utilizado pelos recrutadores, dentre outros. Em seguida, têm-se os custos de seleção,

representados pela realização de entrevistas, aplicação de testes, checagem de referências e realização de exames médicos pré-admissionais, o que demanda tempo da administração e prejudica o andamento de outras atividades e, finalmente, os custos de treinamento envolvem o tempo empregado pelos instrutores na preparação do funcionário e as baixas na produtividade verificadas no período de ambientação do treinamento.

A Rotatividade também possui outros agravantes, uma vez que representa para a organização perda de capital intelectual e de conhecimentos a respeito de processos e atividades possuídos pelos empregados desligados. Também podem ocorrer impactos negativos nas conexões com clientes e fechamento de negócios (DALL'INHA, 2006). Além do mais, Hollenbeck e Wagner III (2003) lembram que as vagas ociosas representam maior carga de trabalho para os funcionários da empresa, muitas vezes exigindo que estes desempenhem tarefas que não são específicas de seus cargos, o que pode gerar ansiedade e cobranças de superiores consideradas injustas pelos trabalhadores, podendo refletir negativamente na sua satisfação.

Desta forma, a rotatividade não deve ser vista como algo relevante apenas pelos custos que acarreta. A saída espontânea de pessoal representa, antes de qualquer coisa, um indício de que há aspectos dentro da organização que precisam ser revistos pelos administradores e podem estar levando os trabalhadores à insatisfação com seu ambiente de trabalho (ALVES, MEDEIROS e RIBEIRO, 2013).

Apesar de ser verificada em todos os tipos de organizações, o comércio, e especialmente o varejo é onde se verificam alguns dos índices mais elevados de rotatividade. De acordo com pesquisas realizadas pelo Programa de Administração e Varejo (Provar-USP) em 2012, a rotatividade média do setor ficou acima dos 40% ao ano. Um índice considerado elevado, uma vez que segundo revisão feita por Campos e Malik (2008), a maioria das pesquisas aponta que valores superiores a 26% já são considerados prejudiciais às organizações provocando impactos financeiros negativos em termos de custos. Quanto às causas desta troca constante de pessoal, de acordo com informações coletadas pelo Instituto de Desenvolvimento Profissional do Varejo (INDEV), a rotatividade está associada à realização de processos de contratação e seleção ineficientes, falta de treinamentos, ausência de plano de carreira e poucas oportunidades de crescimento profissional.

De maneira ainda mais específica, o Boletim de Indicadores do Comércio – Supermercados 2012: Uma análise dos principais indicadores, divulgado pelo DIEESE no ano de 2013, indica que os índices de rotatividade em supermercados no país são de aproximadamente 42%, sendo a maioria dos desligamentos, 43,4%, ocorridos por iniciativa

do próprio trabalhador. Restringindo-se ao estado de Goiás, a Pesquisa Setorial – Supermercados, elaborada pelo SEBRAE Goiás em 2012, indica que os índices médios de rotatividade do setor, registrados em Goiânia e região metropolitana, são de 21,6%, sendo a dificuldade de encontrar mão-de-obra o fator mais citado pelos empresários ou gestores do setor como causador de problemas operacionais, sendo lembrado por 79% dos entrevistados.

Sendo assim, é necessário que gestores tomem providências no sentido de minimizar os índices de *turnover* na empresa. Para tal, devem-se adotar políticas e ações que melhorem o ambiente de trabalho, incentivem a integração e a colaboração entre os trabalhadores, estimulem o comprometimento organizacional e propiciem condições reais de progresso na carreira (STAFANO; BURBULHAN; ISHIDA, 2012).

2.5. Discussões e pesquisas relacionadas à satisfação e rotatividade

Os primeiros estudos científicos relacionados à satisfação no trabalho foram realizados por Taylor, ainda na década de 1910, sob os preceitos da Administração Científica. Segundo Klijn (1998), na década de 1930 já havia uma quantidade razoável de pesquisas relacionadas ao tema, que avaliavam a relação existente entre satisfação e produtividade/desempenho organizacional e também, em menor grau, os seus impactos na saúde dos trabalhadores. Na década de 1940, estudos como os de Elton Mayo introduziram novas variáveis relacionadas à satisfação no trabalho, como as relações interpessoais e a organização informal (CURA; RODRIGUES, 1999).

Desde então, a satisfação tornou-se temática recorrente em estudos e pesquisas sendo abordada tanto como variável preditiva de comportamentos na organização como condição necessária a manutenção do bem-estar dos trabalhadores associada a aspectos emocionais ou afetivos sendo largamente discutida por autores como Herzberg (1959), McGregor (1960), Vroom (1967), Locke (1976), Dejours (1994) dentre muitos outros (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Para avaliação dos níveis de satisfação dos trabalhadores foram criadas inúmeras escalas e instrumentos de medidas de natureza predominantemente quantitativa. Martins e Campos (2006) destacam dentre os instrumentos desenvolvidos e validados fatorialmente por pesquisadores brasileiros as escalas de Martins (1984), Nogueira e Pasquale (1981) e Siqueira (1978; 1995).

Suehiro et al (2008), apontam a Escala de Satisfação no Trabalho – EST de Siqueira, em sua versão original ou reduzida, como um dos instrumentos mais utilizados em estudos

nacionais para aferição da satisfação, tendo sido utilizada em contextos organizacionais variados de forma isolada ou combinada a outros instrumentos de medida e estatisticamente associada a aspectos como desempenho organizacional (SANTOS, 2011), rotatividade (LUZ, 2009; RUVIARO; BARDAGI, 2010), comprometimento organizacional (XAVIER, 2005; ROSENSTOCK, 2011), nível de estresse (SUEHIRO ET AL, 2008), qualidade de vida no trabalho (GUEDES, 2010; ASSUNÇÃO, 2010; FRENEDA, 2011), clima organizacional (MARTINS, 2011), variáveis sociodemográficas (MOURA, 2012), terceirização (OLIVEIRA, 2009) e vários outros aspectos inerentes ao contexto organizacional.

Restringindo-se ao conhecimento gerado a partir de pesquisas com trabalhadores do varejo supermercadista relacionadas à satisfação encontram-se estudos como os de Conceição e Souza (2013), Sousa (2010), Melo (2011) e Dellovo et al (2009) que utilizam a Escala de Satisfação com o Trabalho – EST de Siqueira (1995) como instrumento de pesquisa ou questionários próprios desenvolvidos com base no conceito de satisfação empregado por Siqueira.

Conceição e Souza (2013), concluíram em seu estudo que os trabalhadores encontravam-se levemente insatisfeitos em quatro dos cinco aspectos que compõe a EST, atribuindo-lhes escores médios de 3,7. Foram eles: a remuneração considerada incompatível com o nível de esforço exigido, as relações interpessoais principalmente a falta de colaboração entre colegas de equipe, as promoções e carreira em função da ausência de plano de carreira estruturado e a natureza do trabalho e das tarefas consideradas repetitivas e pouco capazes de despertar interesse.

Já Sousa (2010) realizou sua pesquisa com trabalhadores de um supermercado de pequeno porte e constatou que estes estão satisfeitos com aspectos como relacionamento com colegas de trabalho e com a chefia, atribuindo-lhes escores médios superiores a 6. Porém, em aspectos com promoções e carreira e remuneração os funcionários mostraram-se insatisfeitos, gerando escores de 3,6 e 3,8 respectivamente. O item que apresentou a maior insatisfação por parte dos respondentes foi a relação salário/custo de vida com escore médio 1,4.

Melo (2001), por sua vez, desenvolveu sua pesquisa em um supermercado de médio porte e constatou que os funcionários estavam satisfeitos com duas das cinco dimensões da satisfação: relacionamento com colegas e relacionamento com a chefia, que obtiveram escores superiores a 5 e estavam indiferentes as demais dimensões com escores médios de 4. A dimensão de menor pontuação foi a satisfação com salário, seguida da satisfação com as promoções.

A partir da análise das pesquisas citadas acima, realizadas no contexto de

supermercados, nota-se que parece haver certa tendência geral para insatisfação em dimensões como salário e promoções, sob o ponto de vista dos trabalhadores deste setor. Sendo também constatada, de maneira geral, indiferença ou satisfação quanto às demais dimensões (relacionamento com colegas, com a chefia e natureza do trabalho e tarefas).

Finalmente, a pesquisa desenvolvida em uma rede de supermercados por Dellovo et al (2011), uma das poucas a abordar a relação existente entre rotatividade e satisfação neste setor, concluiu, no que tange a rotatividade de pessoal, que a maioria dos trabalhadores que atuam no varejo supermercadista prefere mudar de ramo a trabalhar em um concorrente e que os aspectos que mais contribuem para o desligamento voluntário são a remuneração e os benefícios. Os trabalhadores afirmaram que um valor de R\$ 100,00 a mais na remuneração já os faria trocar de emprego, porém a maior parte deles também respondeu que permaneceria, mesmo nestas circunstâncias, se tivesse aumentos reais em seus benefícios ou em seu salário. A pesquisa de Dellovo et al (2011), também apresentou dados que indicam que o salário é o aspecto que mais influencia a rotatividade de pessoal existente no setor de supermercados. O quadro seguinte sintetiza os aspectos mais relevantes relacionados aos estudos e pesquisas citados no presente tópico.

Quadro 02 - Resumo das pesquisas e discussões sobre satisfação e rotatividade.

Autores	Conclusões
Conceição e Souza (2013)	Insatisfação em quatro dimensões: Salário (incompatível com os esforços), Relacionamento com os colegas (falta de colaboração), natureza do trabalho (tarefas repetitivas) e promoções (ausência de plano de carreira).
Sousa (2010)	Satisfação: Relacionamento com os colegas e com a Chefia (escores acima de 6). Indiferença: Natureza do trabalho (escores em torno de 4). Insatisfação: Salário (muito inferior ao custo de vida) e Promoções (sem plano de carreira).
Melo (2001)	Satisfação: Relacionamento com colegas e com a Chefia (escores em torno de 5). Indiferença: Salário, Promoções e Natureza do trabalho (escores próximos a 4).
Dellovo et al (2011)	Trabalhador prefere mudar de ramo a ir para um concorrente. O salário e os benefícios são os aspectos que mais influenciam os desligamentos espontâneos.

Fonte: Elaboração Própria

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida apresentou abordagem metodológica empírica, pois se baseia

em dados e fatos sistematicamente descritos e analisados. Ao mesmo tempo, possui natureza exploratória, sendo realizada por meio da estratégia de pesquisa conhecida como estudo de caso. Para a tabulação e exame dos dados coletados foram executadas análises quantitativas, empregando-se métodos de estatística descritiva.

As pesquisas exploratórias recebem esta denominação em função de seus objetivos. São empregadas quando se deseja compreender com maior profundidade o assunto que se pesquisa, produzindo conhecimentos e informações a respeito de uma realidade pouco abordada e ainda não adequadamente descrita de forma científica (RAUPP; BEUREN, 2006). Como o estudo proposto, teve por objetivo compreender o ambiente de trabalho existente na empresa pesquisada, identificando se os trabalhadores estão satisfeitos ou insatisfeitos, quais fatores contribuem para estes índices e se eles estão relacionados à rotatividade de pessoal, pode-se afirmar que quanto aos seus objetivos, a pesquisa realizada busca compreender com maior profundidade uma situação até então pouco conhecida, podendo-se caracterizá-la, portanto, como exploratória.

Quanto aos procedimentos e estratégias empregados na execução da referida pesquisa, pode-se classificá-la, ainda, como um estudo de caso. Os estudos de caso, segundo Gil (1999), caracterizam-se pelo estudo profundo de um número muito restrito de objetos ou fenômenos, permitindo-se ao pesquisador aprofundar seus conhecimentos sobre um caso específico, in loco. Nesta pesquisa, o estudo realizado se restringiu ao contexto organizacional da empresa analisada, caracterizando-o, desta forma, como um estudo de caso.

A abordagem do problema de pesquisa e a caracterização do contexto organizacional estudado deram-se a partir de dados quantitativos. Esta categoria de estudos está relacionada ao modo como o problema de pesquisa é abordado, caracterizando-se pela utilização de instrumentos estatísticos na coleta e na análise dos dados. Através da pesquisa quantitativa podem-se realizar inferências a respeito do comportamento de uma população a partir do estudo de uma amostra (RAUPP; BEUREN, 2006). A análise quantitativa aplicou-se ao presente estudo, uma vez que, os níveis de satisfação dos trabalhadores pesquisados com relação aos fatores que compõe seu ambiente de trabalho foram aferidos através de questionários padronizados estatisticamente tratados. Os resultados foram explicitados em termos absolutos e percentuais, com o uso da estatística descritiva. A caracterização dos motivos associados aos desligamentos dos ex-funcionários também se deu de forma quantitativa, uma vez que, foram apenas contabilizadas as motivações mais apontadas pelos respondentes.

3.2. Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados relativos à satisfação no trabalho foi realizada mediante a aplicação de questionários. Para tal, foi selecionado como instrumento de pesquisa a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira (1985), por tratar-se de medida multidimensional, construída e previamente validada.

O questionário da EST é estruturado, fechado e compõe-se de 25 assertivas que deverão ser classificadas pelo respondente em uma escala de 1 a 7, que varia de totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito. As assertivas incluídas no questionário avaliam o grau de satisfação do trabalhador em cinco dimensões: remuneração, relacionamento com colegas, relacionamento com a chefia, promoções e carreira e natureza do trabalho e tarefas, sendo cada uma delas composta por cinco itens ou assertivas (SIQUEIRA, 2008). Nesta escala, os escores iguais ou inferiores a 3 indicam insatisfação (1 – totalmente insatisfeito; 2 – muito insatisfeito; 3 – insatisfeito), os iguais ou maiores que 5 apontam satisfação quanto ao item proposto (5 – satisfeito; 6 – muito satisfeito; 7 – totalmente satisfeito) e o valor 4 representa indiferença do respondente em relação àquele item.

Ao instrumento de pesquisa foram adicionadas, em folha anexa, algumas questões para a caracterização da amostra, sendo coletadas informações a respeito da faixa etária, sexo, tempo de serviço e seção na qual o respondente trabalha. A descrição detalhada dos itens e das dimensões que compõe a Escala de Satisfação com o trabalho, bem como dos aspectos avaliados por cada uma delas, encontra-se no Quadro 03, abaixo.

Quadro 03 - Caracterização da Escala de Satisfação com o trabalho - EST

Dimensão	Itens	Aspectos avaliados
Dimensão satisfação com os colegas	Itens 1, 6, 14, 17, 24	Colaboração, amizade e confiança depositada nos colegas de trabalho.
Dimensão satisfação com a chefia	Itens 2, 9, 19, 22, 25	Organização, capacidade profissional do chefe, entendimento e interesse pelo meu trabalho.
Dimensão satisfação com o salário	Itens 5, 8, 12, 15, 21	Salário comparado ao custo de vida, aos meus esforços e a minha capacidade profissional.
Dimensão satisfação com a natureza do trabalho	Itens 7, 11, 13, 18, 23	Interesse pelas tarefas, variedade de atividades e capacidade delas absorverem-me.
Dimensão satisfação com as promoções	Itens 3, 4, 10, 16, 20	Número de promoções, garantias dadas a quem é promovido, tempo de espera e maneira como a empresa realiza suas promoções.

Fonte: Siqueira, 2008, p. 269.

A amostra pesquisada foi livremente estipulada pela autora em aproximadamente 25% do total de funcionários pertencentes ao quadro oficial de cada loja, excluindo-se a mão-de-obra terceirizada, obtendo-se um volume de questionários compatível com os parâmetros de

tempo estipulados para realização da pesquisa. Tal amostra representou, na prática, um total padronizado de, no mínimo, 30 respondentes por unidade pesquisada.

A definição dos trabalhadores que comporiam a amostra foi feita de acordo com a proporção existente entre homens e mulheres, em cada uma das lojas. O mesmo princípio foi adotado para os aspectos, faixa etária e tempo de serviço. Obtendo-se, assim, uma amostra que preservou razoavelmente, a mesma composição de características predominantes verificadas na população, ou seja, constituiu-se, de maneira livre, uma amostra compatível com as características gerais da população.

A seção a qual os trabalhadores pertencem também foi levada em consideração para composição da amostra, sendo determinado que dentre os respondentes haveria, ao menos, oito trabalhadores da seção frente de caixa, por esta apresentar o maior número de funcionários. A Tabela 01 apresenta a caracterização detalhada do perfil de trabalhadores definido para composição da amostra. Ressalta-se que, as quantidades de respondentes determinadas em cada categoria foram definidas livremente pela pesquisadora, de modo que fossem mantidas na amostra proporções de características semelhantes às verificadas na população.

Tabela 01 - Caracterização da Amostra

Sexo	Faixa Etária	Tempo de Serviço	Total
Mulheres	18 – 25 anos	Menos de 05 anos	7
		Mais de 05 anos	2
	25 – 35 anos	Menos de 05 anos	4
		Mais de 05 anos	1
	Mais de 35 anos	Menos de 05 anos	2
		Mais de 05 anos	1
Homens	18 – 25 anos	Menos de 05 anos	6
		Mais de 05 anos	1
	25 – 35 anos	Menos de 05 anos	3
		Mais de 05 anos	1
	Mais de 35 anos	Menos de 05 anos	1
		Mais de 05 anos	1

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Procedimentos

Os questionários foram aplicados aos trabalhadores em seu horário de intervalo dentro da própria organização, sem a presença de seus supervisores e com recolhimento imediato. O tempo médio para a resposta dos instrumentos de pesquisa foi de cerca de dez minutos, o que

não prejudicou os respondentes em seu momento de descanso. A aplicação foi feita em no máximo três visitas para cada unidade pesquisada e para no mínimo quatro trabalhadores ao mesmo tempo, de modo que após recolhidos os questionários estes fossem sobrepostos de modo que o trabalhador não se sentiu constrangido pela possibilidade de identificação de suas respostas. O preenchimento foi manual e com padronização do instrumento utilizado para escrita. Tais procedimentos foram aplicados da mesma forma às três unidades pesquisadas, havendo a anuência dos gestores e dos próprios trabalhadores. A participação na pesquisa foi estritamente voluntária.

Antes da aplicação dos instrumentos de coleta os trabalhadores foram informados de que a pesquisa realizada possui finalidade acadêmica e, portanto seus gestores e supervisores não terão acesso aos questionários. O sigilo das respostas será devidamente preservado, uma vez que os instrumentos de pesquisa não possuem campo para identificação do respondente. Também foi solicitado aos pesquisados que dessem suas respostas da forma mais sincera possível a fim de que a pesquisa realizada possa cumprir com a sua finalidade e garantir a confiabilidade de seus resultados e conclusões.

Quanto ao levantamento dos motivos associados aos desligamentos espontâneos de ex-funcionários o procedimento empregado foi o seguinte: foi pedido às encarregadas de Recursos Humanos de cada uma das lojas que apontassem os nomes e telefones dos últimos dez funcionários que haviam se desligado espontaneamente da empresa, bem como a seção das lojas em que trabalhavam. Na sequência, estes ex-trabalhadores foram contatados via telefone. Explicou-se a eles a natureza do estudo realizado e após o seu aceite em participar da pesquisa, foi pedido a eles que listassem os motivos que os levaram a deixar a organização dentre seis possibilidades apontadas: problemas de relacionamento com colegas, com a chefia, insatisfação quanto ao salário ou oportunidades de emprego com salários superiores, insatisfação quanto às tarefas desempenhadas ou insatisfação quanto às possibilidades de ascensão, promoção e carreira na organização, aspectos abrangidos pelo instrumento de pesquisa utilizado para aferição dos níveis de satisfação. Os participantes também foram deixados à vontade para citarem outras motivações para o seu desligamento.

3.4. Tratamento de dados

Após o recolhimento de todos os instrumentos de pesquisa foram iniciados os procedimentos para tratamento e concatenação dos dados obtidos. Inicialmente os valores atribuídos pelos respondentes em seus questionários foram transferidos ao programa Excel,

para que fosse possível listar de maneira organizada e sistemática os escores atribuídos pelos trabalhadores a cada uma das assertivas e também calcular os escores médios atribuídos a cada uma das cinco dimensões contempladas pelo questionário, separando-se os resultados obtidos, por loja.

O cálculo do escore médio de cada item foi obtido a partir da soma do valor a ele atribuído por cada um dos respondentes e da posterior divisão deste resultado pelo número total de questionários válidos aplicados, realizando-se um cálculo de média simples. Já o cálculo do escore médio registrado em cada dimensão foi obtido por meio da média simples dos escores médios atribuídos aos cinco itens que as compõe. O mesmo programa, Excel, também foi utilizado para o cálculo dos desvios-padrão dos escores médios apurados em cada item e para determinação das modas encontradas na amostra. Desta forma foi possível agrupar os resultados obtidos por categorias, listando-se os fatores com os quais os trabalhadores estavam mais ou menos satisfeitos em cada uma das unidades pesquisadas.

Com a utilização do mesmo software, Excel, também foram montadas tabelas para exposição dos resultados obtidos a partir da compilação dos dados levantados através dos questionários, em termos absolutos, percentuais ou estatísticos. Auxiliando na exposição dos resultados obtidos e na realização das comparações que deverão ser feitas.

3.5. Análise de Dados

A análise dos dados deu-se a partir do emprego de técnicas de Estatística Descritiva. Segundo Freund (2004), o emprego da Estatística Descritiva consiste na caracterização dos elementos que compõe uma amostra a partir da apresentação de tabelas ou gráficos que explicitem a frequência das características estudadas. Sendo assim, resume-se e descrevem-se os dados coletados. Na pesquisa realizada a Estatística Descritiva foi empregada para caracterização da amostra de funcionários estudada e para a exposição dos resultados absolutos e percentuais obtidos a partir dos questionários, resultados estes que foram distribuídos em tabelas e descritos em termos estatísticos empregando-se conceitos como os de média, moda e desvio-padrão.

A partir da análise dos dados obtidos foram feitas observações e produzidas proposições e inferências a respeito dos fatores que contribuem para a satisfação ou insatisfação dos trabalhadores e da relação existente entre os referidos níveis de satisfação e a rotatividade de pessoal utilizando-se a amostra estudada como referência, mas construindo-se conclusões que se aplicam a população como um todo. A seguir, no Quadro 04, tem-se um

resumo da tipologia da pesquisa desenvolvida e das principais características envolvidas nas etapas de coleta, tratamento e análise de dados.

Quadro 04 – Resumo das Classificações e Procedimentos Metodológicos

Caracterização da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Empírica; - Exploratória do tipo Estudo de Caso; - Baseada em dados quantitativos e - Exposição e análise de dados pautada em estatística descritiva.
Instrumentos de Coleta de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - Questionários: Escala de Satisfação com o Trabalho (EST) de Siqueira (1985), versão completa; - Dados e documentos fornecidos pela gerência da empresa pesquisada e - Contato telefônico com em funcionários.
Procedimentos de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação dos questionários no horário de intervalo dos trabalhadores, com participação voluntária; - Questionários aplicados em no máximo três visitas por unidade pesquisada, sem identificação e para no mínimo quatro respondentes; - Levantamento dos dados dos ex-funcionários junto às encarregadas de RH e posterior contato telefônico semiestruturado.
Tratamento de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - Transferência dos questionários respondidos ao programa Excel; - Cálculos dos escores médios por itens e dimensões que compõe a EST; - Cálculo dos desvios-padrão e modas.
Análise de Dados	<ul style="list-style-type: none"> - Resumo dos resultados obtidos em tabelas; - Proposições e deduções a partir dos resultados expostos.

Fonte: Elaboração Própria

3.6. Caracterização das unidades pesquisadas e da população estudada

A adequada compreensão dos resultados que serão obtidos a partir da aplicação dos questionários de satisfação e do levantamento de dados realizado junto aos ex-funcionários passa necessariamente pela compreensão do ambiente organizacional em que estão inseridos os trabalhadores pesquisados, bem como pela caracterização da população em análise, em termos demográficos ou inerentes ao seu contexto de trabalho e posição ocupada na empresa. Sendo assim, serão apresentadas a seguir, de maneira breve, as principais características das lojas estudadas e da população de trabalhadores que aqui se encontra sob análise.

3.6.1. Caracterização das unidades pesquisadas

As três lojas incluídas na pesquisa localizam-se no município de Goiânia e pertencem a uma rede comercial de abrangência nacional, que inclui empreendimentos tanto no varejo alimentício como em outros ramos não relacionados. Os supermercados onde estão inseridos os trabalhadores estudados possuem o formato de “supermercados de vizinhança” que possuem como principal característica a proximidade com as regiões atendidas e o formato compacto das lojas. Todas as unidades pesquisadas estão inseridas em bairros de classe

média/alta, sendo os moradores destas regiões e clientes habituais destas unidades pertencentes, na maior parte das vezes, às classes A e B. As lojas contam com um sortimento diferenciado de produtos, incluindo itens importados, e serviços como consultores de clientes, de vinhos e de queijos, de modo a atender ao nível de exigência dos consumidores. Os tópicos a seguir apresentam uma ficha técnica sucinta das unidades pesquisadas.

- **Loja 01:** Inaugurada em 05 de dezembro de 2005, localiza-se em uma movimentada avenida da região sul de Goiânia. É a maior dentre as três unidades, possuindo um total de 129 funcionários, funcionando 24 horas. O seu atual gerente trabalha há 13 anos na companhia, tendo sido inicialmente admitido como gerente de loja de eletrodomésticos em Brasília, pertencente à mesma rede, e que foram fechadas algum tempo depois. É casado, formado em administração de empresas, pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas e já atuou anteriormente como gestor nas Lojas 02 e 03 e na própria Loja 01, alguns anos antes, além de outras lojas situadas no Distrito Federal.
- **Loja 02:** Foi a última das três unidades a ser inaugurada, em 11 de maio de 2012. Localiza-se também na região sul de Goiânia, em um bairro de classe média. Conta com 110 funcionários e funciona 24 horas por dia. O seu gestor atual trabalha na empresa há 17 anos, mas só passou exercer a função de gerente de loja há quatro anos, após participar do programa de treinamento de futuros gestores desenvolvido pela companhia, o “pratas da casa”, em Brasília. É solteiro, graduado em administração e anteriormente já exerceu a função de gerente da Loja 01.
- **Loja 03:** Por fim, a Loja 03 foi a segunda unidade a ser inaugurada em Goiânia, em 15 de dezembro de 2005. Possui 104 funcionários no total e também funciona 24 horas por dia. Localiza-se na região central da cidade, em um bairro antigo e tradicional. O seu gestor pertence à companhia há 15 anos e também foi oriundo do programa “pratas da casa”, atuando como gerente de loja há seis anos. É casado, formado em Jornalismo e a Loja 03 é a primeira em que atua em Goiânia uma vez que, assim como os gerentes das Lojas 01 e 02, também veio de Brasília, onde se encontra a sede regional da empresa.

3.6.2. Caracterização da população estudada

É possível verificar na tabela abaixo que a maioria dos funcionários, nas três unidades da empresa, é mulher, embora a diferença entre o número de homens e mulheres não seja

grande o suficiente para tornar-se significativa. As mulheres, em sua maioria, ocupam cargos administrativos (secretária, tesouraria, recursos humanos, fiscal de caixa) ou que envolvam atendimento direto ao público (consultoras de clientes, atendentes de padaria, pratos prontos, rotisserie e frente de caixa). Os homens, por sua vez, distribuem-se prioritariamente em funções que exigem maior desempenho físico, tais como repositores, empacotadores ou em seções como carnes e aves, frios e área interna da padaria.

Tabela 02 - Caracterização da população – Homens e Mulheres

Sexo	Loja 01	Loja 02	Loja 03
Homens	60	47	48
Mulheres	69	63	56

Fonte: Elaboração própria

Quanto à distribuição etária dos trabalhadores, como é possível observar na Tabela 02, mais da metade dos funcionários é jovem, tendo entre 18 e 25 anos. Nesta categoria de trabalhadores, que possui variadas ofertas de trabalho, é que são verificados os maiores índices de rotatividade da empresa. As quantidades de trabalhadores com idades entre 26 e 35 anos ou mais de 35 anos podem ser consideradas próximas e, mesmo somadas, as duas faixas representam menos de 50% do total de funcionários em todas as unidades.

Tabela 03 - Caracterização da população – Faixa Etária

Faixa Etária	Loja 01	Loja 02	Loja 03
18 - 25 anos	71	59	56
26 - 35 anos	39	31	25
Mais de 35 anos	19	20	23

Fonte: Elaboração própria

Na sequência, têm-se a caracterização dos trabalhadores quanto ao seu nível de escolaridade. O requisito mínimo para contratação por parte da empresa, em qualquer função, é a formação de nível médio completo. Como se pode verificar, a maior parte dos trabalhadores, de fato, possui apenas o ensino médio, especialmente os funcionários de linha de frente e demais postos de nível operacional. Dentre os empregados que já concluíram ou estão cursando nível superior, a maior parte deles ocupa postos administrativos ou posições de liderança e supervisão e são jovens, com até 35 anos.

É interessante acrescentar que os funcionários podem pleitear, junto à empresa, um auxílio integral ou parcial para pagamento de sua formação universitária. No entanto, a concessão do benefício é analisada caso a caso em função das avaliações de desempenho e de

potencial enviadas pelos gestores imediatos ao departamento de Recursos Humanos da regional centro-oeste. É possível que tal vinculação do benefício à avaliação subjetiva da diretoria regional possa estar desestimulando os trabalhadores a investirem em sua formação acadêmica, limitando o alcance da política de formação profissional instituída pela organização.

Os números registrados, como se pode verificar na tabela abaixo, são bastante próximos, mas ainda assim, nota-se que a Loja 02 é a unidade que possui o maior percentual de trabalhadores com nível superior, 15,5%, frente aos percentuais de 10,1% e 7,7% das Lojas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 04 - Caracterização da população – Nível de Escolaridade

Nível de Escolaridade	Loja 01	Loja 02	Loja 03
Ensino Médio	116	93	96
Ensino Superior (cursando ou completo)	13	17	8

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao estado civil, observa-se que há mais trabalhadores solteiros, em função da própria distribuição etária do corpo funcional que, em sua maioria, são jovens com menos de 25 anos. Desta forma, a Loja 02, que possui a média de idade mais alta, é a unidade que proporcionalmente apresenta o maior número de trabalhadores que se declaram casados. Salienta-se que para fins de pesquisa, os funcionários que vivem junto com companheiros também foram incluídos na categoria casados. Também é válido acrescentar que a maior parte dos empregados casados possui um ou mais filhos. Entre os funcionários solteiros, também há uma significativa parcela de trabalhadores que são pais, porém em menor número.

Tabela 05 - Caracterização da população – Estado Civil

Estado Civil	Loja 01	Loja 02	Loja 03
Solteiro	97	75	79
Casado	32	35	25

Fonte: Elaboração própria

Saindo dos aspectos sociais que caracterizam a população e enfocando-se o contexto organizacional, é possível constatar, na tabela seguinte, que a grande maioria dos trabalhadores (93%, 89% e 86% respectivamente, para as lojas 1, 2 e 3) possui menos de cinco anos de empresa. Também é válido salientar que a maior parte dos trabalhadores contidos nesta categoria possui apenas entre um e dois anos de tempo de serviço. Tais dados já explicitam de antemão a elevada rotatividade de pessoal existente na organização. Quanto

ao reduzido número de empregados que possuem mais de cinco anos de trabalho, a maior parte deles ocupa cargos de supervisão e chefia ou desempenha funções administrativas, postos de trabalho que apresentam rotatividade menor, principalmente comparada àquela registrada nos postos de nível operacional.

Tabela 06 - Caracterização da população – Tempo de Serviço

Tempo de Serviço	Loja 01	Loja 02	Loja 03
Até 05 anos	120	98	90
Mais de 05 anos	9	12	14

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, ainda dentro da caracterização do contexto organizacional, têm-se a distribuição dos trabalhadores quanto às seções em que estão inseridos. Como se pode observar na tabela seguinte, a área que mais demanda pessoal, em todas as lojas, é a seção frente de caixa. Em seguida, encontram-se seções como mercearia, frios e laticínios, padaria e os empacotadores. No outro extremo, como áreas que demandam menos pessoal, têm-se a peixaria, o bazar e os funcionários de CPD (recepção de mercadorias) e portaria.

Foram listados na Tabela 07 os trabalhadores que compõe o quadro permanente de funcionários da organização. Outros setores como limpeza e cozinha/refeitório são compostos por funcionários terceirizados. Estes trabalhadores não foram incluídos na amostra pesquisada uma vez que, não possuem vínculo direto com a organização estudada e não atuam, necessariamente, de maneira fixa nas lojas da rede de supermercado, sendo constantemente deslocados para outras unidades ou empresas.

Tabela 07 - Caracterização da população – Seções

Seções	Loja 01	Loja 02	Loja 03
Frente de Caixa	35	28	26
Administrativo	7	6	5
CPD - Portaria	4	4	4
Mercearia	19	16	12
Bazar	2	1	1
Frios e Laticínios	13	12	12
FLV	7	6	5
Peixaria	3	3	3
Carnes e Aves	8	6	6
Padaria	15	12	12
Rotisserie	6	6	6
Empacotadores	10	10	12

Fonte: Elaboração própria

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão explicitados os resultados e informações obtidos ao longo do processo de pesquisa, separando-os em quatro tópicos principais, a fim de facilitar a compreensão do conhecimento gerado. Sendo assim, as subseções seguintes serão:

- Caracterização da Satisfação na empresa: Apresentação dos escores médios encontrados em cada uma das lojas, para as dimensões pesquisadas e para os itens que as compõe, bem como os seus desvios-padrão e modas.
- Caracterização da Rotatividade na empresa: Indicação dos níveis de rotatividade existentes na organização e sua caracterização em aspectos relacionados, tais como: percentual de desligamentos espontâneos, comparação com as médias registradas no setor e indicação das seções mais ou menos afetadas.
- Caracterização das motivações associadas aos desligamentos: Exposição das razões associadas aos desligamentos espontâneos ocorridos recentemente e análise da existência ou não de coincidência entre tais motivos e os fatores causadores de satisfação e insatisfação.

4.1. Caracterização da Satisfação na empresa

Conforme descrito na seção metodologia, foi realizada pesquisa de satisfação com os trabalhadores da empresa mediante aplicação de questionários que empregam a Escala de Satisfação com o Trabalho – EST, composta de cinco dimensões e 25 itens. Um resumo dos dados coletados e das informações levantadas pode ser verificado na Tabela 08, onde se encontram os escores médios atribuídos pelos trabalhadores às cinco dimensões pesquisadas, quais sejam: satisfação com os colegas, com o relacionamento com a chefia, com o salário, com a natureza das tarefas e com as promoções. Os escores podem variar de 1, totalmente insatisfeito a 7, totalmente satisfeito. O valor 4 representa indiferença em relação ao item pesquisado e, desta forma, os valores inferiores a 4 demonstram insatisfação e os superiores indicam satisfação, como já explicado na seção metodologia.

A partir da análise da tabela seguinte é possível observar as dimensões com as quais os trabalhadores estão mais e menos satisfeitos. Os itens ligados ao salário e às promoções foram os que receberam os menores escores com valores que oscilam entre 3, insatisfeito, e 4, indiferente. Quanto a estas duas dimensões é interessante ressaltar que a Loja 02 foi a que registrou os menores índices dentre as três unidades, com escores inferiores a 4, demonstrando

forte tendência para insatisfação. Já a Loja 03, que registrou os escores mais elevados em todas as categorias, demonstrou, na média, indiferença quanto ao salário e satisfação quanto às promoções.

No lado oposto, a dimensão com a qual os trabalhadores mais estão satisfeitos é o relacionamento com a chefia, nas três lojas foram registrados escores médios superiores a 5, que indicam satisfação. Quanto às dimensões satisfação com os colegas e com a natureza do trabalho, os escores médios atribuídos variaram entre 4 e 5. Na loja 01, os trabalhadores estão indiferentes à dimensão colegas e satisfeitos com a natureza das tarefas. Na loja 02, nota-se indiferença quanto às duas dimensões. E na Loja 03, os funcionários estão satisfeitos em relação às duas dimensões.

Tabela 08 - Satisfação por Dimensão

Dimensão	Escore médio		
	Loja 01	Loja 02	Loja 03
Satisfação com colegas	4,89	4,91	5,51
Satisfação com o salário	4,06	3,04	4,60
Satisfação com a chefia	5,67	5,09	5,71
Satisfação com a natureza do trabalho	5,19	4,54	5,07
Satisfação com promoções	4,45	3,81	5,21

Fonte: Elaboração própria

Partindo-se para uma análise mais detalhada de cada uma das dimensões descritas anteriormente, observam-se na Tabela 09, os escores médios atribuídos pelos trabalhadores a cada um dos cinco itens que compõe a dimensão satisfação com os colegas, bem como os desvios-padrão e as modas registradas nas amostras pesquisadas de cada uma das lojas.

Nota-se que a Loja 03 é a que possui os funcionários mais satisfeitos em relação a esta dimensão, com os escores médios de todos os itens superiores a 5. Os desvios-padrão foram inferiores aos das outras lojas, o que indica que as respostas dadas pelos funcionários, de maneira geral, foram bastante próximas aos escores médios encontrados. As modas verificadas também demonstram uma tendência para satisfação, com valores iguais ou superiores a 5 (satisfeito). Os itens que apresentaram escores médios mais altos foram “o espírito de colaboração dos meus colegas” e “a amizade que os meus colegas demonstram ter por mim”, com médias de 6,63 e 5,37, respectivamente. O item de menor pontuação foi “quantidade de amigos que possuo entre meus colegas” com escore de 5,03, número que ainda assim, indica satisfação quanto à assertiva proposta.

As demais lojas alternaram seus escores médios entre 4, indiferente, e 5, satisfeito. Em ambas as unidades, os itens de menor pontuação foram “o espírito de colaboração dos meus colegas” e “a confiança que posso depositar em meus pares”, que obtiveram escores inferiores a 5 e com desvios-padrão que indicam aproximação entre as médias encontradas e o todo da amostra, embora a moda tenha sido o valor 5, satisfeito. Os demais itens registraram escores próximos ou superiores a 5, satisfeito, sendo “a maneira como me relaciono com meus colegas” o item mais bem pontuado em ambas as lojas.

Tabela 09 - Dimensão satisfação com os colegas de trabalho

Dimensão - Satisfação com os colegas de trabalho									
Item	Loja 01			Loja 02			Loja 03		
	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda
Espírito de colaboração dos colegas	4,73	1,14	5	4,33	1,47	5	6,63	0,81	7
Amizade de meus colegas por mim	4,93	1,44	5	5,27	1,41	5	5,37	1,30	5
Maneira que me relaciono com colegas	5,33	1,67	5	5,47	1,46	5	5,30	1,24	5
Quantidade de amigos entre os colegas	5,10	1,35	5	4,97	1,69	5	5,03	1,30	5
Confiança em meus colegas	4,33	1,42	5	4,53	1,74	5	5,23	1,28	5

Fonte: Elaboração própria

Prosseguindo-se a análise, têm-se os escores médios atribuídos a dimensão satisfação com o salário. Esta dimensão foi a que apresentou os maiores índices de insatisfação por parte dos trabalhadores, sendo a única a apresentar modas iguais ou inferiores a 3, que indicam insatisfação.

A partir da análise da Tabela 10, verifica-se que a Loja 02, é a que possui os funcionários mais insatisfeitos com seus salários. Sendo os itens “salário comparado ao meu custo de vida” e “quantia que recebo ao final de cada mês” os que registraram as piores pontuações médias, 2,70 (muito insatisfeito) e 3,00 (insatisfeito), respectivamente. É interessante ressaltar que o item salário comparado ao custo de vida, foi o único em toda a pesquisa a registrar moda 1 (totalmente insatisfeito).

A análise do desvio-padrão também indica que não houve discrepâncias significativas entre o escore médio e o todo da amostra, confirmando a forte tendência para insatisfação com os referidos tópicos. Os demais itens apresentaram escores médios levemente superiores, mas ainda próximos a 3 (insatisfeito) e com modas também 3, sendo os desvios-padrão pouco significativos, corroborando a tendência geral de insatisfação quanto a dimensão salário nesta unidade.

Na Loja 01, os escores médios apesar de ligeiramente superiores também demonstraram insatisfação com a dimensão salário, tendo os itens “salário comparado ao custo de vida” e “quantia que recebo ao final de cada mês” recebido os menores escores médios, próximos de 3, que assinalam insatisfação. Quanto aos demais tópicos, registrou-se indiferença. A Loja 03, mais uma vez foi a que apresentou os maiores escores médios, mas ainda assim, nenhum deles atingiu conceito médio 5 (satisfeito), ficando em torno de 4 (indiferente). Tais dados indicam que há uma tendência nas três lojas pesquisadas de insatisfação ou indiferença quanto aos salários, sendo esta a dimensão mais problemática em termos de satisfação.

A análise dos resultados obtidos em relação a esta dimensão pode ser realizada de maneira mais adequada quando em conjunto com outras fontes de informações. O Boletim de Indicadores do Comércio – Supermercados 2012: Uma análise dos principais indicadores, divulgado pelo DIEESE em 2013, revela que a média salarial dos trabalhadores de supermercados é inferior às médias salariais registradas em outros setores econômicos, tais como: indústria, construção civil, serviços e no restante do comércio. Enquanto no varejo supermercadista paga-se, em média, R\$ 779,02 aos recém-admitidos, os demais setores pagam valores superiores a R\$ 1.000,00, com exceção apenas do comércio que possui remuneração média de R\$ 882,00.

Na organização pesquisada, a média salarial para funcionários recém-admitidos é de R\$ 728,00, equivalente ao cargo genérico de operador de supermercado (caixas, repositores, empacotadores e outras funções). Alguns outros poucos postos operacionais, que não representam cargos de liderança (açougueiro, peixeiro, padeiro e outros) possuem salários ligeiramente superiores, mas que não ultrapassam os R\$ 1.100,00. Sendo assim, verifica-se que os valores pagos a título de remuneração são inferiores a média salarial do varejo supermercadista e de outros setores econômicos, possivelmente contribuindo para a insatisfação quanto a este aspecto.

As dificuldades enfrentadas pelos funcionários do supermercado quanto aos itens que compõe a dimensão satisfação com o salário são corroboradas por outras pesquisas desenvolvidas junto a esta mesma categoria de trabalhadores. Segundo estudos realizados por Melo (2011) e Sousa (2010), o salário é o aspecto com o qual os trabalhadores estavam mais insatisfeitos, sendo registradas médias iguais ou inferiores a 3, em todos os itens que compõe a referida dimensão, sendo o salário comprado ao custo de vida o item de menor pontuação, fato que também ocorreu na presente pesquisa.

Tabela 10 - Dimensão satisfação com o salário

Dimensão - Satisfação com o salário									
Item	Loja 01			Loja 02			Loja 03		
	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda
Salário comparado ao quanto trabalho	4,17	1,44	3	3,27	1,64	3	4,93	1,46	5
Salário/Minha capacidade profissional	4,30	1,39	5	3,20	1,52	3	4,33	1,71	5
Salário comparado ao custo de vida	3,70	1,42	5	2,70	1,74	1	4,33	2,01	7
Quantia que recebo ao final de cada mês	3,80	1,45	4	3,00	1,64	3	4,90	1,56	5
Salário/Meus esforços no trabalho	4,33	1,47	4	3,03	1,67	3	4,50	1,78	4

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, observam-se os escores médios atribuídos à dimensão satisfação com a chefia, que foi a mais bem pontuada nas três lojas dentre as cinco dimensões pesquisadas. Pode-se observar que todos os itens em todas as lojas registraram escores médios superiores a 5, que indicam satisfação, sendo os itens “entendimento entre mim e meu chefe” e “capacidade profissional do meu chefe” os de maiores escores médios. A única exceção foi para o item “maneira como meu chefe organiza o trabalho no meu setor”, na Loja 02, que obteve escore médio de 4,93, apesar de a moda registrada ser 5.

A análise dos desvios-padrão e das modas obtidas em cada um dos itens da dimensão satisfação com a chefia confirma a relação existente entre os escores médios apurados e o todo das respostas contidas na amostra. Havendo itens, em todas as unidades pesquisadas, que registraram moda 7 (totalmente satisfeito), informação que ilustra bem o maior nível de satisfação apurado em relação a esta dimensão.

Tabela 11 - Dimensão satisfação com a chefia

Dimensão - Satisfação com a chefia									
Item	Loja 01			Loja 02			Loja 03		
	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda
Como meu chefe organiza meu trabalho	5,30	1,15	5	4,93	1,39	5	6,07	1,11	7
Interesse do meu chefe por meu trabalho	5,10	1,45	5	5,00	1,14	5	5,53	1,33	7
Entendimento entre mim e meu chefe	5,93	1,26	7	5,37	1,59	5	5,70	1,15	5
Maneira como meu chefe me trata	5,87	1,31	7	5,10	1,63	5	5,17	1,15	5
Capacidade profissional do meu chefe	6,17	0,95	7	5,03	1,90	7	6,10	1,27	7

Fonte: Elaboração própria

A próxima dimensão a ser analisada é a satisfação com a natureza do trabalho, ou seja, o grau de afinidade com o tipo de tarefas desempenhadas. Pode-se observar que os escores médios atribuídos aos itens ficaram entre 4 e 5 pontos. Na Loja 01, os funcionários demonstraram-se, no geral, satisfeitos com a natureza de seu trabalho, sendo o item “grau de interesse que as tarefas executadas despertam” o mais bem pontuado, com escore médio de

5,50. A exceção ficou para o item “oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço”, que obteve média de 4,93, que indica indiferença. No entanto, ao analisar as modas obtidas, nota-se que a maior parte dos respondentes considera-se satisfeito com todos os itens apresentados.

A Loja 02, mais uma vez, registrou os menores escores. Todos os itens obtiveram médias em torno de 4, que indicam indiferença em relação às assertivas propostas. O item que obteve menor conceito foi “satisfação com a variedade de tarefas que realizo” com escore médio de 4,37. Na outra ponta, o item de melhor conceito foi “o grau de interesse que as tarefas executadas despertam” com escore médio de 4,77. Observa-se que a diferença entre o item de maior e menor escore médio é pequena e que os valores obtidos são próximos a moda registrada que foi 5, demonstrando que parte dos trabalhadores considera-se satisfeito e outra parte não, fato comprovado pelos desvios-padrão obtidos.

De maneira semelhante, a Loja 03 apresentou escores médios que oscilaram entre indiferente e satisfeito. Neste sentido, os itens que obtiveram médias que indicam satisfação por parte dos trabalhadores foram a “satisfação com o grau de interesse que as tarefas executadas despertam”, as “preocupações inerentes ao trabalho” e a “variedade de tarefas realizadas”, que registraram escores médios que variam entre 5,13 e 5,37. As modas obtidas confirmam a tendência para satisfação em relação a estes itens e os desvios-padrão obtidos indicam que não há um grau significativo de discrepância entre as médias obtidas e o todo das respostas dadas. Por outro lado, os itens que registraram indiferença por parte dos respondentes foram “capacidade de o trabalho absorver-me” e “oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço”, que obtiveram escores médios de 4,83 e 4,7 respectivamente. A moda obtida no item “oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço”, 4, confirma a tendência para indiferença. A indiferença dos colaboradores quanto à natureza do trabalho também foi constatada nas pesquisas de Melo (2011) e Sousa (2010), fato que indica que o tipo de tarefas desempenhadas em supermercados, sistematizadas e repetitivas, podem não estar sendo capazes de estimular o envolvimento e manter o interesse dos trabalhadores.

Tabela 12- Dimensão satisfação com a natureza do trabalho

Dimensão - Satisfação com a natureza do trabalho									
Item	Loja 01			Loja 02			Loja 03		
	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda
Grau de interesse que tarefas despertam	5,50	1,33	5	4,77	1,68	5	5,33	1,42	7
Capacidade de o trabalho absorver-me	5,07	0,94	5	4,47	1,28	5	4,83	1,26	5
Oportunidade de fazer trabalho que faço	4,93	1,28	5	4,67	1,47	5	4,70	1,24	4
Preocupações exigidas pelo meu trabalho	5,23	1,43	5	4,43	1,22	5	5,37	1,10	5
Variedade de tarefas que realizo	5,20	1,24	5	4,37	1,65	5	5,13	1,22	5

Fonte: Elaboração própria

Por fim, a última dimensão analisada foi a satisfação com as promoções existentes na empresa, dimensão esta que contempla as expectativas dos colaboradores em relação a sua carreira e ascensão dentro da organização. É possível observar, na Tabela 13, que os escores médios obtidos em cada uma das lojas foram bastante diversos, havendo itens com escores médios que oscilam entre 3,60 e 5,8, o que indica tendências tanto para satisfação quanto para insatisfação, dependendo do item proposto e da unidade analisada.

Na Loja 01, todos os itens obtiveram escores médios em torno de 4, o que indica indiferença, a exceção foi o item “tempo que preciso esperar para receber uma promoção” que obteve escore médio de 3,93, o que indica insatisfação. É interessante observar que as modas registradas foram de 5 e 6, o que sinaliza que parte dos trabalhadores está satisfeito e outra parte deles não está, fato comprovado pelos desvios-padrão obtidos, que demonstram que as respostas oscilaram em torno do conceito 4, com parte dos respondentes sinalizando 5 (satisfeito) e parte 3 e 4 (insatisfeito ou indiferente).

Quanto a Loja 02, nota-se significativa insatisfação dos respondentes quanto à dimensão promoções. O escore máximo registrado foi 4,00 para o item “garantias oferecidas pela organização para quem é promovido”, o que indica indiferença. Todos os demais itens obtiveram médias que indicam insatisfação, sendo o item “tempo que preciso esperar por uma promoção” o que obteve menor escore, 3,60 e moda 3.

Finalmente, a Loja 03 apresentou escores médios mais elevados. Os itens “número de vezes que fui promovido”, “garantias oferecidas pela empresa para quem é promovido” e “tempo que preciso esperar por uma promoção” apresentaram escores entre 5,23 e 5,80, que revelam satisfação quanto às assertivas propostas. Já os itens “maneira com que a empresa realiza suas promoções” e “oportunidades de ser promovido nesta empresa” registraram escores médios próximos de 5: 4,97 e 4,73 respectivamente, com modas 5. A análise dos desvios-padrão também indica que não há grandes discrepâncias entre a média apurada e a amostra em seu todo.

Considerando-se novamente os estudos de Melo (2011) e Sousa (2010), realizados com esta mesma categoria de trabalhadores, nota-se que a dimensão satisfação com as promoções, juntamente com a dimensão salário, constitui um ponto problemático para os trabalhadores em termos de satisfação. Nas referidas pesquisas, o escore médio obtido com relação aos itens que compõe este aspecto oscilou entre 3, insatisfeito, e 4, indiferente. Tais resultados indicam que a insatisfação com as promoções pode ser um aspecto comum neste setor, sendo passível de atenção por parte das empresas.

Tabela 13 - Dimensão satisfação com as promoções

Dimensão - Satisfação com as promoções									
Item	Loja 01			Loja 02			Loja 03		
	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda	Média	D.P	Moda
Número de vezes que fui promovido	4,20	1,73	6	3,80	1,63	5	5,80	1,42	7
Garantias oferecidas aos promovidos	4,80	1,30	5	4,00	1,55	5	5,23	1,30	4
Maneira da empresa realizar promoções	4,47	1,25	5	3,87	1,63	5	4,97	1,19	5
Oportunidades de ser promovido	4,87	1,57	5	3,77	1,55	5	4,73	1,60	5
Tempo de espera por uma promoção	3,93	1,70	5	3,60	1,43	3	5,30	1,39	5

Fonte: Elaboração própria

4.2. Caracterização da Rotatividade na empresa

Ainda de acordo com o que foi estabelecido na seção metodologia, deve-se proceder a comparação entre os fatores causadores de satisfação ou insatisfação entre os trabalhadores e as causas associadas aos desligamentos espontâneos, ou seja, os índices de rotatividade verificados na empresa pesquisada.

Para tanto, deve-se primeiramente caracterizar os índices de rotatividade existentes na organização. Como se pode depreender da Tabela 14, no acumulado do ano de 2012, a empresa apresentou um índice de turnover acima de 45% em todas as três lojas pesquisadas, sendo a Loja 01 a que apresentou o maior índice, 55,1%. De acordo com informações consolidadas até o momento da pesquisa, no acumulado do ano de 2013, que compreende o período entre janeiro e julho, as três unidades já apresentam indicadores de rotatividade próximos ou acima de 20%.

Tabela 14 - Indicadores de Rotatividade

Rotatividade Média			
	Loja 01	Loja 02	Loja 03
Acumulado Jan/Dez - 2012 (%)	55,1	46,3	46,3
Acumulado Jan/Jul - 2013 (%)*	23,52	17,28	23,35

*Dados consolidados pela empresa até o momento da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Dentre o total de desligamentos registrados, em média, 53% ocorrem por iniciativa do próprio trabalhador e 47% por iniciativa da organização, considerando-se de maneira conjunta os desligamentos de todas as unidades pesquisadas. No entanto, parte dos trabalhadores considerados demitidos sem justa causa pela empresa obtiveram acordos informais junto à organização para recebimento dos direitos rescisórios, sendo que nestes casos a iniciativa para o desligamento profissional partiu do funcionário. Sendo assim, é válido registrar que o

percentual de desligamentos espontâneos é superior aos dados internos consolidados pela empresa.

Tais indicadores são compatíveis com pesquisas relacionadas à rotatividade promovidas no setor de hiper e supermercados. Segundo o já citado anteriormente, Boletim de Indicadores do Comércio – Supermercados 2012, divulgado pelo DIEESE, os desligamentos por iniciativa do trabalhador são os mais frequentes nestas empresas, representando 43,4% dos desligamentos totais, média acima dos outros setores econômicos e das demais áreas do comércio onde os desligamentos por iniciativa do empregador são maioria.

Outro ponto de interesse a ser considerado é o fato de que os índices de rotatividade registrados pela organização são superiores às médias esperadas para o varejo supermercadista. De acordo com a Pesquisa Setorial 2012, promovida pela Área de Estudos e Pesquisas do SEBRAE em Goiás, a rotatividade anual média no setor supermercadista de Goiânia e região metropolitana é de aproximadamente 21,6%, menos da metade do percentual registrado pela empresa estudada. Tal informação auxilia na compreensão das dificuldades enfrentadas pela organização quanto à rotatividade de pessoal.

Pode-se, ainda, caracterizar a rotatividade existente na empresa quanto às áreas ou seções mais afetadas. Nas três unidades, nota-se maior rotatividade na seção frente de caixa, na parte de frios e laticínios e entre os repositores de mercadorias. Tal cenário não ocorre apenas na empresa estudada, segundo a Pesquisa Setorial em Supermercados do SEBRAE, caixas e funcionários de atendimento ao público são os que apresentam maior rotatividade neste segmento comercial, respondendo por cerca de 30% dos desligamentos.

4.3. Caracterização dos motivos associados aos desligamentos

Por fim, neste tópico, serão apresentados os motivos associados aos dez últimos desligamentos espontâneos ocorridos em cada uma das três unidades pesquisadas, de acordo com declarações dadas pelos próprios trabalhadores.

O Quadro 02, inserido abaixo, apresenta a caracterização dos trabalhadores que se desligaram recentemente da empresa, na Loja 01, quanto ao sexo, faixa etária, tempo de serviço e seção/cargo no qual desempenhavam suas atividades. No quadro, também estão indicados os motivos apresentados pelos ex-funcionários pesquisados para a sua iniciativa em deixar a organização. Os motivos apresentados foram separados de acordo com as cinco dimensões que compõe a Escala de Satisfação com o Trabalho – EST (relacionamento com colegas, relacionamento com a chefia, salário, natureza do trabalho e promoções), ou, em

“outros motivos”, quando as razões alegadas não pertenciam claramente a nenhuma das categorias indicadas.

Quadro 05 – Motivos dos Desligamentos: Loja 01

Funcionário	Caracterização	Motivo do Desligamento
1	Homem, 18 – 25 anos, menos de 05 anos de empresa, Empacotador.	Natureza do Trabalho Falta de interesse pelo tipo de tarefas desempenhadas
2	Mulher, 18 – 25 anos, Menos de 05 anos de empresa, Caixa.	Relacionamento com Colegas Desentendimento com colegas de seção
3	Mulher, 26 – 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Frios.	Salário Tornou-se autônoma no ramo de confecções
4	Mulher, 18 – 25 anos, Menos de 05 anos de empresa, CPD – Portaria.	Salário Proposta de emprego com salário superior
5	Homem, 26 – 35 anos, Menos de 05 de empresa, Frios.	Salário Proposta de emprego com salário superior
6	Mulher, 18 – 25 anos, Menos de 05 anos de empresa, Empacotadora.	Salário Proposta de emprego com salário superior
7	Homem, 26 – 35 anos, Menos de 05 anos de empresa, Carnes e Aves.	Outros motivos Retornou à cidade natal
8	Mulher, 26 – 35 anos, Menos de 05 anos de empresa, Caixa.	Outros Motivos Parou de trabalhar para cuidar dos filhos
9	Mulher, 26 – 35 anos, Menos de 05 anos de empresa, Atendente de padaria.	Outros Motivos Retornou à cidade natal
10	Mulher, 26 – 35 anos, Mais de 05 de empresa, Líder de seção (Rotisserie).	Salário Tornou-se autônoma

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que o aspecto mais apontado pelos trabalhadores como motivador de seu desligamento foi a dimensão salário, semelhante ao que foi constatado em outras pesquisas realizadas neste setor, como o estudo de Dellovo et al (2011) em uma rede de supermercados de médio porte. Dentre os dez funcionários pesquisados, cinco deles deixaram a empresa porque receberam propostas de trabalho de outras organizações, sendo o salário superior oferecido por elas, o aspecto que mais influenciou a sua decisão de trocar de emprego.

Em segundo lugar ficaram os desligamentos motivados por fatores diversos. Nesta categoria, os motivos apresentados foram a necessidade em parar de trabalhar para cuidar dos filhos, por não ter com quem deixá-los durante o período de expediente, e o desejo de retornar à terra natal. É interessante observar que os ex-funcionários que alegaram deixar a organização para voltar às suas cidades de origem também foram diretamente influenciados pela dimensão salário uma vez que, optaram por deixar a cidade de Goiânia em função da impossibilidade de manterem-se financeiramente na capital e ainda enviarem auxílio financeiro às suas famílias no interior ou em outros estados.

As dimensões relacionamento com colegas e natureza do trabalho também foram citadas, em menor número, estando a primeira relacionada a desentendimentos com os colegas de seção e a segunda a falta de adaptação ao tipo de trabalho executado e o pouco interesse que as tarefas desempenhadas despertam.

Quanto à caracterização dos funcionários desligados observa-se que a maioria tem entre 26 e 35 anos, é mulher e tem menos de cinco anos de empresa. Observa-se ainda, que as seções que mais perderam funcionários foram frente de caixa, frios e a equipe de empacotadores. O impacto da rotatividade nestas duas últimas categorias é mais intenso, pois se tratam de seções com menor número de funcionários, o que representa uma maior sobrecarga de trabalho para os demais trabalhadores de mesma função.

Na sequência, o Quadro 03 lista os motivos associados aos últimos desligamentos espontâneos verificados na Loja 02, bem como apresenta a caracterização destes trabalhadores nos mesmos aspectos já citados, sexo, faixa etária, tempo de serviço e seção.

Quadro 06 – Motivos dos Desligamentos: Loja 02

Funcionário	Caracterização	Motivo do Desligamento
1	Homem, 26 – 35 anos, Menos de 05 anos de empresa, Frios.	Salário/Natureza do Trabalho Passou a trabalhar em sua área de formação
2	Mulher, 26 – 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Confeiteira Padaria.	Natureza do Trabalho Cansaço provocado pelo tipo de tarefas
3	Homem, 18 – 25 anos, Menos de 05 anos de empresa, CPD-Portaria.	Natureza do Trabalho Insatisfação com as tarefas desempenhadas
4	Homem, 26 – 35 anos, Menos de 05 anos de empresa, Padeiro.	Salário Proposta de emprego com salário superior
5	Homem, Mais de 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Mercearia.	Salário Proposta de emprego com salário superior
6	Mulher, 26 – 35 anos, Menos de 05 anos de empresa, Caixa.	Salário Proposta de emprego com salário superior
7	Mulher, 26 – 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Atendente de vinhos.	Outros motivos Optou por estagiar na sua área de formação
8	Mulher, 26 – 35 anos, Menos de 05 anos de empresa, Frios.	Outros motivos Parou de trabalhar para cuidar dos filhos
9	Homem, 18 – 25 anos, Menos de 05 anos de empresa, Mercearia.	Salário Proposta de emprego com salário superior
10	Mulher, 18 – 25 anos, Mais de 05 anos de empresa, Pratos Prontos.	Salário Tornou-se autônoma

Fonte: Elaboração própria

Como é possível verificar no quadro apresentado, o motivo mais citado pelos ex-funcionários para os seus desligamentos foi novamente o salário, sendo apontado por seis dentre os dez respondentes. Em segundo lugar, aparece a natureza do trabalho relacionada ao cansaço físico e mental associado ao tipo das tarefas que eram desempenhadas ou a insatisfação com o tipo das atividades realizadas, consideradas repetitivas ou pouco

interessantes. Em pequeno número, com apenas duas citações, também foram apontados outros motivos para os desligamentos, tal como a necessidade de parar de trabalhar para cuidar dos filhos pequenos e o interesse em estagiar na área acadêmica na qual o trabalhador de graduará.

Quanto às características do grupo, nota-se que há a mesma proporção entre homens e mulheres e que em sua maioria, possuem entre 26 e 35 e tem menos de 05 anos de empresa. As seções mais afetadas, por sua vez, foram frios e laticínios, padaria e mercearia, com dois desligamentos cada uma.

Prosseguindo-se a análise, o Quadro 04 reúne os motivos associados aos últimos desligamentos espontâneos e apresenta a caracterização dos ex-funcionários da Loja 03.

Quadro 07 – Motivos dos Desligamentos: Loja 03

Funcionário	Caracterização	Motivo do Desligamento
1	Homem, 26 – 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Líder de seção.	Outros motivos Tornou-se profissional liberal (advogado)
2	Mulher, 18 – 25 anos, Menos de 05 anos de empresa, Caixa.	Salário Proposta de emprego com salário superior
3	Mulher, 26 – 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Frios.	Natureza do Trabalho Cansaço provocado pelo tipo de tarefas
4	Mulher, 26 – 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Atendente de vinhos.	Outros Motivos Retornou para a cidade natal
5	Mulher, 26 – 35 anos, Menos de 05 anos de empresa, Padaria.	Natureza do Trabalho Insatisfação com as tarefas desempenhadas
6	Homem, 18 – 25 anos, Menos de 05 anos de empresa, Frios.	Salário Proposta de emprego com salário superior
7	Mulher, 18 – 25 anos, Menos de 05 anos de empresa, Caixa.	Salário Proposta de emprego com salário superior
8	Homem, 26 – 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Consultor de Clientes.	Natureza de Trabalho Insatisfação com as tarefas desempenhadas
9	Homem, 26 – 35 anos, Mais de 05 anos de empresa, Atendente de Vinhos.	Salário Proposta de emprego com salário superior
10	Homem, 18 – 25 anos, Mais de 05 anos de empresa, Fiscal de Caixa.	Salário Proposta de emprego com salário superior

Fonte: Elaboração própria

Neste último quadro, observa-se novamente que o aspecto mais citado pelos ex-funcionários como influenciador direto de sua iniciativa em desligar-se da empresa foi o salário, sendo apontado por metade dos trabalhadores pesquisados. E mais uma vez, também se verifica a natureza do trabalho como segundo motivo mais associado aos desligamentos ocorridos, em função da insatisfação com as tarefas desempenhadas ou do cansaço por elas provocado. Os outros motivos apontados foram: mudança de profissão após a graduação acadêmica e assim como na Loja 01, o desejo de voltar para a cidade natal.

Em relação às características dos trabalhadores, observa-se que a proporção entre

homens e mulheres que se desligaram foi a mesma. Nota-se, também, que a maioria tem entre 26 e 35 anos e possuía mais de cinco anos de empresa. Quanto às seções, pode-se verificar que as mais afetadas foram frente de caixa, vinhos e frios e laticínios.

Outras observações relevantes a serem feitas são que a maior parte dos trabalhadores que abandonou o emprego em função do salário continuou trabalhando no comércio, principalmente no ramo de confecções, sendo que parte deles preferiu atuar como autônomo. Também é interessante registrar que dentre o número restrito de funcionários que concluem graduação de nível superior, boa parte deles prefere deixar a organização, fato associado também a pouca expectativa de crescimento e promoções dentro da empresa, observa-se também que estes funcionários possuem, em sua maioria, mais de 25 anos o que indica que a relativa demora em continuarem os estudos foi um fator determinante para que trabalhassem no setor supermercadista.

5. CONCLUSÃO

A partir do conteúdo exposto no presente trabalho, pode-se responder de maneira satisfatória, com embasamento em dados concretos, o problema de pesquisa inicialmente proposto. Neste sentido, pode-se afirmar que há indícios de relação entre os aspectos organizacionais com os quais os trabalhadores estão insatisfeitos ou indiferentes e os motivos associados à rotatividade de pessoal, tal como já sugeriram Hollenbeck e Wagner III (2003), e as pesquisas de Dellovo et al (2011), realizadas no mesmo setor, e as de Luz (2009) e Ruviano e Bardagi (2010), realizadas em áreas diversas, também concluíram.

A relação entre satisfação e rotatividade fica visível quando se observa que a dimensão de menor nível de satisfação, salário, com escores médios entre 3,04 e 4,60, que indicam respectivamente insatisfação e indiferença, foi o motivo mais citado pelos ex-funcionários pesquisados, das três lojas, para justificar a sua iniciativa em deixar a organização, mostrando que existe relação entre a insatisfação registrada nesta dimensão e os fatores que provocam a rotatividade de pessoal.

Ao mesmo tempo, a dimensão promoções, que apresentou escores médios que indicam insatisfação ou indiferença por parte dos trabalhadores, também demonstrou influência em relação aos desligamentos dos funcionários, pois estes preferem deixar a organização por propostas de emprego com salários pouco maiores uma vez que, não há expectativa de crescimento profissional dentro da empresa e, portanto, qualquer ganho salarial representa uma opção atrativa. Não há significativa expectativa de crescimento em longo prazo e isto faz

com que os trabalhadores sintam-se mais propensos a aceitarem outras propostas de emprego, ainda que com ganhos minimamente superiores.

Dentre os funcionários que não ocupam postos de liderança e concluíram graduações de nível superior, esta tendência torna-se mais visível, já que boa parte dos recém-formados deixa a organização para atuar em suas áreas de formação posto que, não acreditavam que dispusessem de boas oportunidades de crescimento profissional na rede de supermercados.

A dimensão satisfação com a natureza do trabalho também foi citada pelos ex-funcionários como fator motivador de seus desligamentos da organização. Nota-se, que a insatisfação quanto a natureza das tarefas foi mais apontada pelos ex-funcionários das Lojas 2 e 3, com três citações em cada uma. Ao observarem-se os níveis de satisfação dos trabalhadores que ainda atuam nestas mesmas unidades, em relação à natureza de suas atividades, nota-se que esta dimensão apresentou índices de satisfação mais baixos, nestas duas lojas, com escores médios em torno de 4, que não são suficientes para apontar satisfação, principalmente em aspectos como o tipo de trabalho desempenhado e a variedade de tarefas executadas. Já na Loja 01, que apresentou indicadores superiores a 5 nesta dimensão, que indicam satisfação, apenas um ex-funcionário alegou que seu desligamento estava associado a natureza de suas tarefas. Sendo assim, têm-se mais indícios de que há relação entre os níveis de satisfação apurados e a rotatividade de pessoal registrada.

A dimensão satisfação quanto ao relacionamento com os colegas, que apresentou escores médios que oscilaram entre 4 (indiferente) e 5 (satisfeito), foi citada por apenas um dos ex-funcionários, da Loja 01, unidade esta, que apresentou os menores escores nesta dimensão. Nas demais unidades, onde as médias foram, em sua maioria, positivas, próximas ou superiores a 5, não foi registrado nenhum desligamento associado a insatisfação com o relacionamento com os colegas. Tal constatação é também, mais um indicador da relação existente entre nível de satisfação e rotatividade de pessoal.

E, finalmente, a dimensão satisfação quanto ao relacionamento com a chefia, que apresentou os maiores índices de satisfação por parte dos trabalhadores, registrando escores superiores a 5, em todos os itens pesquisados e em todas as três lojas, não foi apontada como causa dos desligamentos por nenhum ex-funcionário. Logo, tem-se aí, um último indício da relação existente entre os aspectos que influem a satisfação no trabalho e os fatores associados à rotatividade de pessoal.

Sendo assim, diante dos dados apresentados, percebe-se que os funcionários estão insatisfeitos com aspectos objetivos do seu trabalho, como a remuneração, as tarefas e as promoções, e satisfeitos com as dimensões de caráter mais subjetivo, como o relacionamento

interpessoal com seus pares e superiores. Desta forma, entende-se que os fatores associados à permanência dos trabalhadores na organização são, em grande parte, de natureza social e afetiva, talvez por este motivo a Loja 02 tenha registrado os escores mais baixos, uma vez que é a unidade que possui os funcionários com menor tempo de empresa e que por isso, ainda não possuem um vínculo afetivo forte com a organização.

Quanto ao cumprimento dos objetivos específicos, também se pode afirmar que estes foram satisfatoriamente atingidos. Uma vez que, a satisfação no trabalho e a rotatividade de pessoal foram plenamente conceituadas, empregando-se para tal finalidade um volume satisfatório de diversificado material bibliográfico. Da mesma forma, foi bem explicitado o contexto de trabalho em supermercados, identificando-se as seções que compõe organizações desta natureza e traçando-se um perfil médio dos trabalhadores deste tipo de estabelecimento que, em sua maioria, são jovens, solteiros, possuem apenas o ensino médio e permanecem menos de cinco anos em suas funções.

Diante do conteúdo exposto, também é possível supor que parte dos trabalhadores não tem identificado apenas sentidos positivos em seu trabalho, pois como explica Souza (2009), um trabalho com sentido é aquele que garante aos indivíduos a sua sobrevivência material e lhes proporciona realizações pessoais. No entanto, uma parte considerável dos trabalhadores pesquisados entende que seu trabalho não lhes proporciona um padrão de vida adequado, vide os escores negativos atribuídos a itens como salário comparado ao custo de vida e quantia que recebo ao final de cada mês. Ao mesmo tempo, é difícil para os trabalhadores sentirem-se pessoalmente realizados quando entendem que a remuneração que recebem não é compatível com os seus esforços no trabalho e que o seu desempenho não é adequadamente reconhecido e premiado dentro da organização, como demonstram os escores baixos atribuídos à dimensão satisfação com as promoções, principalmente na Loja 02.

Outra questão verificada nas Lojas 01 e 02 é a dos escores medianos atribuídos à dimensão natureza do trabalho, sendo registrada indiferença em aspectos como “satisfação pelo tipo de trabalho que faço” e “variedade de tarefas que realizo”, indicando que estes trabalhadores, possivelmente, não estão vendo seu trabalho como uma fonte de realização ou prazer, desempenhando suas tarefas por outros motivos que não sua própria vontade. Tal cenário apresenta alguns indícios da inversão do sentido trabalho apontada por Dejours (1999).

Por fim, um último aspecto a ser considerado é que a partir da análise dos instrumentos de pesquisa aplicados notou-se que não há muitas diferenças entre os escores atribuídos às dimensões de satisfação pesquisadas, por parte dos respondentes de sexos, faixas

etárias, tempo de serviço ou seções distintos. Constatando-se, portanto, que os resultados gerais apurados caracterizam bem os níveis de satisfação apresentados por todas as categorias de respondentes em que a amostra foi separada.

5.1. Limitações do Estudo

As limitações do estudo devem ser compreendidas como a delimitação das aplicações e generalizações que poderão ser efetuadas a partir das conclusões obtidas nesta pesquisa. Desta forma, considera-se como limite do estudo o fato de que os dados apurados são capazes de explicitar apenas a satisfação dos trabalhadores pertencentes à organização diretamente estudada, não se podendo estender automaticamente as conclusões para outras empresas neste mesmo ramo de atuação (varejo supermercadista) uma vez que, os fatores organizacionais que exercem influência nos níveis de satisfação dos funcionários diferem de empresa para empresa. Além disso, as pessoas não necessariamente portam-se e sentem-se da mesma forma, ainda que em contextos semelhantes. Sendo assim, a abordagem utilizada na pesquisa poderá ser replicada em outros ambientes e gerar conclusões semelhantes ou diversas.

Uma segunda limitação do estudo é a sua incapacidade de garantir a total franqueza dos trabalhadores pesquisados durante o preenchimento dos instrumentos de pesquisa, apesar deste comportamento ser o esperado. Além disto, também é importante frisar as limitações quanto ao alcance das conclusões feitas em relação aos motivos que levaram os trabalhadores a desligarem-se espontaneamente da organização e sua comparação quanto às dimensões de satisfação pesquisadas, uma vez que, o volume de desligamentos analisados poderia ser mais abrangente, incluindo-se um maior número de saídas espontâneas de pessoal registradas no último período de um ano ou mais.

5.2. Considerações Finais

Diante de todas as informações ora apresentadas e do conhecimento gerado por meio das conclusões que puderam ser obtidas através delas, entende-se que a pesquisa desenvolvida contribuiu para o conhecimento existente em relação ao contexto de trabalho em supermercados, no que tange aos fatores associados à satisfação e insatisfação desta categoria de trabalhadores e à possível relação existente entre estes aspectos e a rotatividade de pessoal verificada neste setor.

O alinhamento entre o estudo desenvolvido e as constatações obtidas em pesquisas de

outros autores a respeito dos fatores que influenciam os níveis de satisfação dos trabalhadores em supermercados fortalece a noção de que existe uma tendência homogênea quanto aos fatores causadores de satisfação e insatisfação explicitada pelos resultados destas pesquisas, contribuindo também para o melhor gerenciamento e instituição de políticas organizacionais voltadas para esta categoria funcional.

Por último, registram-se como sugestões para aprofundamento do conteúdo tratado, por meio de estudos futuros, a possibilidade de ampliar a análise dos níveis de satisfação dos funcionários para dimensões não abrangidas pela Escala de Satisfação com o Trabalho, a fim de verificar se existem outros aspectos que possam estar interferindo na satisfação dos trabalhadores, e que não tenham sido explicitados na presente pesquisa.

Uma análise mais detalhada dos aspectos que influenciam a satisfação com o trabalho e que explicita os resultados obtidos para cada uma das categorias em que a população analisada se divide, tais como sexo, faixas etárias, tempo de serviço, nível de escolaridade, seções ou outros aspectos sociais ou organizacionais, também seria interessante para o conhecimento existente nesta área a este respeito.

Um possível censo, com a avaliação dos níveis de satisfação de todos os funcionários de cada uma das unidades pesquisadas, também seria útil, para garantir, com maior certeza, a confiabilidade dos resultados obtidos.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, R.C.; MEDEIROS, R.K.R.; RIBEIRO, S.R.S. Turnover: Uma análise dos Fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio LTDA. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**. Natal, v. 2, n. 1, p. 115-126, Ago-Jan. 2012.

ANDRADE, R. O. B de; VILAS BOAS, A.A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ASSUNÇÃO, G. A. O. **Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho dos funcionários da contabilidade de um banco**. 2010. 43 p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

BARROS, V.A.; LIMA, F.P.A.; VIEIRA, C.E.C. Uma abordagem da Psicologia do Trabalho, na presença do trabalho. **Psicologia em Revista**. Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 155-168, Jun. 2007.

CAMARGO, M.E.; DAL BÓ, G.; NODARI, C.H. Turnover e Satisfação no Trabalho em uma

Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração da UNIMEP - RAU**. Piracicaba, v. 8, n.2, p. 1-16, Mai-Ago. 2010.

CAMPOS, C.V de A.; MALIK, A.M. Satisfação no trabalho e Rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, Mar-Abr. 2008.

CHAVES, J.S.; PEDROSA, R.F.O. **A Alta Rotatividade no SENAC Pernambuco**. 2012. Disponível em: < http://www.faculdadesenacpe.edu.br/encontro-de-ensino-pesquisa/2012/doc/anais/comunicacao/011_2012_ap_oral.pdf>. Acesso em: 20 Mai. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ªEd. São Paulo: Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CONCEIÇÃO, G. S; SOUZA, W. S. A influência do capital psicológico no bem-estar de trabalhadores: Estudo com operadores de caixa de supermercados. **RAUnp**. Natal, v. 5, n. 2, p. 9-21, Abr-Set. 2013.

DALL'INHA, G.R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade**: Um estudo de caso. 2006. 92 p. Dissertação – (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DEJOURS, C. **A banalização da Injustiça Social**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999

DEL CURA, M. L. A; RODRIGUES, A. R. F. Satisfação profissional do enfermeiro. **Revista Latino-americana de enfermagem**. Ribeirão Preto, v. 7, n. 4, p. 21-28, Out, 1999.

DELLOVO, M. *et al.* **Turnover no Segmento Varejista**: Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados de Londrina. 2011. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos10/4_Artigo%20Turnover%20no%20Segmento%20Varejista.pdf>. Acesso em: 18 Mai. 2013.

ESTORK, L.A.; VISCAINO, C.C.L. Gestão de Pessoas: Um olhar sobre a Evolução Histórica do principal ativo das organizações empresariais. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. Garça, n.3, p. 1-7, Mai-Out. 2004.

FERNANDES, P.R.S. **Causas de desmotivação no trabalho em uma Empresa Pública Federal**. 2009. 67 p. Monografia (Pós-graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Distrito Federal.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio- Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: Atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**. Natal, v.6, n.1, p. 93-104, Jan-Jun. 2001.

FRENEDA, C. H. B. **Qualidade de Vida e Satisfação no trabalho dos funcionários de uma unidade bancária**. 2011. 52 p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

FREUND, J.E **Estatística Aplicada**. 11^a Ed. São Paulo: Bookman, 2004.

GALLO, C.M.C. **Desvelando fatores que afetam a Satisfação e a Insatisfação no Trabalho de uma equipe de Enfermagem**. 2005. 214 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5^aEd. São Paulo: Atlas, 1999.

GRESSLER, L.A. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2^a Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

GUEDES, S. A. D. A. **Satisfação e Qualidade de Vida no trabalho dos professores de Ensino Fundamental e Médio**. 2010. 53 p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

HOLLENBECK, J.R.; WAGNER III, J.A. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 1^a Ed. São Paulo: Saraiva 2003.

INDEV ONLINE. **Rotatividade de Funcionários no Varejo**. 2012. Disponível em: < <http://www.indevonline.com.br/rotatividade-de-funcionarios/> >. Acesso em: 10 Jun. 2013.

KLIJN, T. M. P. **Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción**. 1998. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Chile.

LUZ, C. M. D. R. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho e suas possíveis influências na intenção de rotatividade, na percepção dos colaboradores do Instituto T. E. C.** – Um estudo de caso. 2009. 107 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Faculdade Boa Viagem, Recife.

MALVEZZI, S. Prefácio. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MARQUEZE, E.C.; MORENO, C.R. de C. Satisfação no trabalho – Uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79. 2005.

MARRAS, J.P. Administração de Recursos Humanos. 7ª Ed. São Paulo: Futura, 2003.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.B. Satisfação e Saúde no trabalho – Aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, v. 6, p. 59-78. 2003.

MARTINS, Z. C. **Clima Organizacional e sua relação com a Satisfação no trabalho**. 2011. 45 p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília – Brasília.

MARTINS, M do. C. F; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**. Uberlândia, v. 11, n. 2, p. 195-205, Jul-Dez, 2006.

MAXIMIANO, A.C.M. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital**. 3ªEd. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO R do. A. **A satisfação dos colaboradores de uma rede de supermercados de Rio Branco**. 2011. 45 p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Rio Branco.

MELO, M.B. de; BARBOSA, M.A.; SOUZA, P.R.de. Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: Revisão integrativa. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**. São Paulo, v. 19, n. 4, p. 1047-1055. 2011.

MORIN, E.M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v.41, n. 3, Jul-Set, p. 8-19. 2001.

MOURA, S. C. M. **Satisfação dos profissionais de Enfermagem**. 2012. 124 p. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações) – Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

OLIVEIRA, A. L. A de. **Terceirização e Satisfação com o trabalho**. 2009. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração pública e de empresas, Rio de Janeiro.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das Teorias da Administração à gestão estratégica**. Curitiba: IBPEX, 2010.

PACHECO, M.S. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: Um estudo em 21 empresas**. 2009. 90 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. 3ª

Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RESENDE, S.; MENDES, A.M. A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**. Florianópolis, v.4, n.1, p. 151-175, Jan-Jul. 2004.

ROBENSTOCK, K. I. V. **Satisfação, Envolvimento e Comprometimento com o Trabalho: Percepção dos profissionais na Estratégia Saúde da Família**. 2011. 108 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUVIARO, M de. F. S; BARDAGI, M. P. **Síndrome de *burnout* e satisfação no trabalho em profissionais da área de enfermagem do interior do RS**. Barbarói. Santa Cruz do Sul, n. 33, p. 194-216, Ago-Dez, 2010.

SANTOS, E. C. L dos. **Satisfação no trabalho e correlação com desempenho: Um estudo no Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Distrito Federal**. 2011. 58 p. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Universidade de Brasília, Brasília.

SILVA, M. F. Comportamento organizacional: A rotatividade em foco. **Revista de Psicologia da Universidade Federal do Ceará**. Fortaleza, v. 20, n. 2, Jul-Dez. 2002.

SIQUEIRA, M.M.M. Satisfação no Trabalho. In: _____. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008 p. 265-274. Cap. 16.

SIQUEIRA, M.M.M.; PADOVAM, V.A.R. Bases Teóricas de Bem-estar Subjetivo, Bem-estar Psicológico e Bem-estar no Trabalho. **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.24, n. 2, p. 201-209. 2008.

SOUSA, J. A. **Avaliação do treinamento e satisfação no Supermercado Pague Menos e Padaria Rei do Pão**. 2010. 39 p. Monografia (Graduação Administração de Empresas) – Universidade de Brasília, Brasília.

SOUZA, R. M. B de. **Significados atribuídos ao trabalho em condições precárias: Um estudo com feirantes do Largo da Ordem de Curitiba-PR**. 2009. 57 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOUZA, R. M. B; TOLFO, S. da R. **Significados atribuídos ao trabalho em condições precárias: Um estudo com feirantes do Largo da Ordem de Curitiba-PR**. In: Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social, XV, 2009, Maceió. Anais eletrônicos. ABRAPSO, 2009. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/401.%20significad os%20atribu%CDdos%20ao%20trabalho%20em%20condi%C7%D5es%20prec%C1rias.pdf>

. Acesso em 02/07/2013.

STEFANO, S.R.; BURBULHAN, F.; ISHIDA, J.S. **Os Funcionários Pedem Demissão: Um Estudo Sobre Rotatividade em uma Rede de Supermercados**. 2012. Disponível em: < www.admpg.com.br/2012/down.php?id=2683&q=1 >. Acesso em: 22 Mai. 2013.

SUEHIRO, A. C. B; et al. Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família. **Boletim de Psicologia**. São Paulo, v. 58, n. 129, p. 205-218, 2008.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. Sentidos e Significados do trabalho: Explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**. Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 38-46. 2007.

XAVIER, V. M. C. **Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho – Um estudo correlacional**. 2005. 101 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

APÊNDICE – Instrumento de Pesquisa

1) Sexo

() Masculino () Feminino

2) Faixa Etária

() 18 – 25 anos () 26 – 35 anos () Mais de 35 anos

3) Tempo de Serviço

() Menos de 05 anos () Mais de 05 anos

4) Seção na qual trabalha: _____

Escala de satisfação no trabalho – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. ®
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ®
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. ®
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. ®
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. ®
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. ®
- () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. ®
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. ®
- () Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. ®
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- () Com o entendimento entre eu e meu chefe. ®
- () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- () Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. ®
- () Com a maneira como meu chefe me trata. ®
- () Com a variedade de tarefas que realizo. ®
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ®
- () Com a capacidade profissional do meu chefe. ®

® Itens que compõem a versão reduzida da EST (15 itens).