



Ana Carolina Vieira da Paz

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**RELAÇÃO ENTRE ROTATIVIDADE E SATISFAÇÃO DE
PESSOAL: fatores de influência em uma loja do segmento de
vestuários de Naviraí**

Orientador: Prof. Dr. Agnaldo Antonio dos Santos

Naviraí-MS

2023



RELAÇÃO ENTRE ROTATIVIDADE E SATISFAÇÃO DE PESSOAL: fatores de influência em uma loja do segmento de vestuários de Naviraí

Ana Carolina Vieira da Paz

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais são os fatores que relacionam a satisfação e rotatividade de pessoal e foi aplicada em uma loja de vestuário de vestuário local da cidade de Naviraí (MS). A discussão está dividida em duas partes: Satisfação Profissional e Rotatividade nas Organizações. Para Satisfação Profissional foram analisadas três perguntas, para Rotatividade nas Organizações, foram analisadas cinco perguntas aplicadas em um questionário presencial a 14 funcionários, com idade entre 20 e 66 anos, atuantes na função de vendedoras e com o tempo de atuação na empresa de 1 a 35 anos de loja. Os resultados da pesquisa indicam que os objetivos foram alcançados. Os funcionários apontaram insatisfação em aspectos como o não pagamento de horas extras, a falta de folgas conforme o banco de horas, a ausência de benefícios, e a falta de valorização. Além disso, a pesquisa revelou sugestões de melhoria, incluindo investimentos em tecnologia, aumento da divulgação de produtos, promoções, salários diferenciados, e a promoção de um ambiente menos competitivo e com melhor comunicação interna.

Palavras-chave: Satisfação Profissional; Rotatividade nas Organizações; Retenção de Talentos; *Turnover*.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de um extenso período, as pessoas foram percebidas como recursos acessíveis e abundantes. No entanto, conforme ressaltado por Chiavenato (2004), o panorama do mercado de trabalho progrediu para uma condição mais complexa, caracterizando-se como uma oferta.

Diante desse contexto, os profissionais de Recursos Humanos têm procurado soluções para cultivar e manter os recursos humanos disponíveis em suas organizações. Essas medidas são cruciais para as estratégias empresariais, visando a redução da rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover* (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2015).

A rotatividade de pessoal, também conhecida de taxa de *turnover*, representa a relação entre admissões e desligamentos de profissionais, quer seja por iniciativa própria ou involuntariamente, ao longo de um período específico. É inegável que a rotatividade de pessoal exerce uma influência significativa nos processos e resultados das empresas, destacando-se como um fator crucial na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Essa movimentação de funcionários pode acarretar diversos prejuízos para a empresa, tais como a perda de profissionais qualificados, a redução da produtividade e o aumento dos custos relacionados a treinamento e novas contratações.

A rotatividade de pessoal é uma fonte preocupante para as empresas em um cenário de competição globalizada. Nesse contexto, a competitividade demanda a oferta de serviços e produtos de alta qualidade, ressaltando a importância de políticas de administração de pessoal que estimulem a retenção de profissionais na empresa, propiciando a execução de trabalhos de forma eficiente e eficaz. Assim, a presença da rotatividade pode sugerir a existência de distorções mais significativas na política de recursos humanos (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

Este estudo aborda a evolução da percepção das pessoas como recursos abundantes para uma visão mais complexa no mercado de trabalho. Profissionais de Recursos Humanos têm buscado soluções para reter talentos, essenciais para estratégias empresariais visando a redução da rotatividade de pessoal. A rotatividade, representando admissões e desligamentos, impacta significativamente processos e resultados organizacionais. Os prejuízos incluem a perda de profissionais qualificados, redução da produtividade e custos adicionais. No contexto globalizado, a competitividade exige qualidade e destaca a importância de políticas de administração de pessoal para retenção, sendo a rotatividade indicativa de distorções na política de recursos humanos.

Diante desse contexto, torna-se imperativo compreender as causas subjacentes ao

turnover, quantificado por meio de um índice denominado índice de rotatividade.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais são os fatores que relacionam a satisfação e rotatividade de pessoal e foi aplicada em uma loja de comércio local da cidade de Naviraí (MS).

A seguir, serão apresentados os tópicos da Revisão da Literatura sobre Satisfação Profissional e Rotatividade nas Organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a Revisão de Literatura, os temas tratados são Satisfação Profissional e Rotatividade nas Organizações, pois traz como embasamento da mudança histórica na visão das pessoas como recursos no mercado de trabalho, as diversas estratégias e práticas adotadas pelos profissionais de recursos humanos para reter talentos nas organizações, a rotatividade de pessoal nos processos internos e nos resultados organizacionais, além da perda de profissionais qualificados, redução da produtividade e custos adicionais relacionados a treinamento e novas contratações e a importância das políticas de administração de pessoal na retenção de talentos.

2.1 Satisfação Profissional

A satisfação profissional influencia a relação com a rotatividade de pessoal por meio da intenção de permanecer ou sair da organização, ou seja, pela intenção de *turnover*. Este último passo cognitivo, na perspectiva de muitos pesquisadores, representa a decisão final no processo de turnover voluntário. Assim, identificar os fatores que impactam a satisfação profissional capacita líderes e administradores a tomar decisões embasadas para prevenir o *turnover* voluntário (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Rego (2001), a satisfação no trabalho está vinculada ao tratamento justo e respeitoso ao qual o trabalhador é submetido. Enquanto isso, Robbins (2002, p. 74) conceitua satisfação no trabalho como “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. A razão por trás dessa definição reside na visão de Robbins de que os indivíduos reagem ativamente a situações de trabalho que não os satisfazem, adotando atitudes voltadas para a mudança. Essa perspectiva aborda a satisfação e a insatisfação no trabalho como fenômenos distintos, sendo a insatisfação relacionada a fatores determinantes do trabalho, como ambiente, recompensas e liderança, fundamentando-se assim na Teoria de Herzberg (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Chiavenato (2009) explicou que a rotação de pessoal não é uma causa, mas sim o efeito de fenômenos internos e externos à organização que influenciam a atitude e o comportamento dos colaboradores. Essa variável é dependente desses fenômenos, seja em maior ou menor grau. Além disso, ele complementa que a rotatividade pode ser resultado tanto de fatores internos quanto externos, incluindo situações de oferta e procura de recursos humanos, conjuntura econômica e oportunidades de emprego no mercado de trabalho.

Chiavenato (2009) destaca que os fenômenos internos dentro da organização abrangem a política salarial, a política de benefícios, o tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento profissional, o relacionamento humano, as condições ambientais de trabalho, o moral do pessoal, a cultura organizacional, a política de recrutamento e seleção, os critérios e programas de treinamento, a política disciplinar, os critérios de avaliação do desempenho e o grau de flexibilidade das políticas desenvolvidas pela organização.

Dentro da organização, os fenômenos internos destacados por Chiavenato (1992) envolvem diversos aspectos, como a política salarial e de benefícios, o tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento profissional, o relacionamento humano, as condições ambientais de trabalho, o moral dos colaboradores, a cultura organizacional, a política de recrutamento e seleção, os critérios e programas de treinamento, a política disciplinar, os critérios de avaliação do desempenho e o grau de flexibilidade das políticas.

Silva et al. (2014) destacam a importância da percepção de suporte organizacional tanto para a empresa quanto para o empregado, com base em estudos de Roades e Eisenberger, Aselage e Eisenberger e Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade. Alguns pontos-chave a serem compreendidos incluem: (1) associação com questões fundamentais, onde a percepção de suporte organizacional está vinculada a questões cruciais tanto para a empresa quanto para o empregado; (2) valorização dos empregados, onde as organizações valorizam funcionários que demonstram envolvimento, dedicação e comprometimento; (3) busca por ambiente de trabalho agradável, onde os empregados procuram organizações que ofereçam um ambiente de trabalho agradável; (4) indicativo de percepção de suporte, onde as orientações positivas ou negativas são consideradas indicativas da percepção de suporte organizacional; (5) sinceridade e não manipulação, onde a percepção positiva do suporte organizacional é desenvolvida quando o trabalhador acredita na sinceridade e na ausência de manipulação nas intenções da organização. Portanto, a compreensão geral é que a percepção de suporte organizacional é um fator crítico para a relação entre empregado e organização. Essa percepção está atrelada à valorização do empregado, à busca por um ambiente de trabalho positivo e à

confiança na sinceridade das intenções organizacionais.

Defante et al. (2023) ressaltam que, além da remuneração, outras dimensões e perspectivas devem ser consideradas nesse relacionamento. Essas dimensões incluem esferas políticas, econômicas, psicológicas e sociológicas, embora a remuneração seja um aspecto central nas relações entre indivíduos e organizações, há outras influências e dimensões que também desempenham um papel significativo. Isso sugere uma abordagem mais abrangente ao analisar o relacionamento entre colaboradores e organizações, levando em consideração diversos fatores que vão além do aspecto financeiro.

Pereira e Vasconcelos (2018) destacam a importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) e como ela pode ser melhorada. A QVT é definida como iniciativas que as empresas adotam para promover o bem-estar e criar condições favoráveis para o desenvolvimento das pessoas durante a realização de suas atividades profissionais. Essas iniciativas abrangem aspectos como a valorização das condições de trabalho, a consideração dos procedimentos das tarefas, a atenção ao ambiente de trabalho e aos padrões de relacionamento.

O desafio apresentado para as empresas é buscar aumentar a satisfação dos funcionários, atentando para suas necessidades como meio de alcançar uma maior produtividade. Para os autores, a ênfase deve ser colocada na melhoria das condições de trabalho e no bem-estar dos funcionários como estratégia para elevar a produtividade e a satisfação no ambiente laboral. Essa melhoria pode ser alcançada por meio de uma abordagem abrangente que inclui a valorização das condições de trabalho, considerando não apenas os procedimentos das tarefas, mas também o ambiente e os padrões de relacionamento.

A seguir, trataremos da rotatividade nas organizações, um dos temas que está relacionada com a satisfação profissional.

2.2 Rotatividade nas Organizações

Rotatividade nas organizações, também conhecida como turnover, refere-se à taxa com que os funcionários entram e saem de uma empresa durante um determinado período. Esse fenômeno é expresso como uma porcentagem do total de funcionários ou como um número absoluto de entradas e saídas. A rotatividade pode ser classificada em dois tipos principais (SANTOS, 2017).

A Rotatividade Voluntária refere-se às saídas de funcionários que ocorrem de forma voluntária, ou seja, quando os colaboradores decidem deixar a organização por vontade própria.

Isso pode acontecer devido a oportunidades de emprego melhores, insatisfação com o ambiente de trabalho, falta de oportunidades de crescimento, entre outros motivos pessoais. E a Rotatividade Involuntária envolve a saída de funcionários por decisão da empresa, como demissões, reduções de pessoal, ou término de contratos temporários (SILVA, 2015).

A alta rotatividade de pessoal, também conhecida como turnover elevado, refere-se à taxa significativamente alta na qual os funcionários entram e saem de uma organização em um determinado período. Isso indica uma frequência ou rapidez considerável na substituição de colaboradores na empresa. A alta rotatividade pode ser problemática para as organizações, pois está associada a diversos desafios, como custos adicionais com recrutamento e treinamento, perda de conhecimento e experiência, impacto na moral da equipe e potencial redução da eficiência operacional. É comum considerar uma rotatividade de pessoal alta quando os índices superam a média do setor ou quando a frequência de entrada e saída de funcionários é considerada prejudicial para o desempenho e a estabilidade da organização.

A rotatividade de pessoal é um fenômeno complexo que pode ser influenciado por fatores internos e externos à empresa. De acordo com Chiavenato (2010), as ações internas, como o estilo de liderança, o desenho dos cargos e salários, o relacionamento humano e as condições de trabalho, podem afetar a rotatividade. Por outro lado, as ações externas, como a conjuntura econômica e o mercado de trabalho, também podem ter um impacto significativo. O índice de rotatividade de uma empresa ou parte dela é calculado comparando o número de funcionários desligados em um determinado período com o quadro médio de efetivos. Em outras palavras, a rotatividade de pessoal ou turnover é o resultado da saída de alguns colaboradores e da entrada de outros para substituí-los no trabalho (HAMMES et al., 2016.)

Os colaboradores esperam cada vez mais que o trabalho ofereça desafios, realização, desenvolvimento de carreira, equilíbrio entre trabalho e família, clima organizacional satisfatório e estilo de chefia que lhes dê suporte. A satisfação profissional é um indicador chave da qualidade de vida no trabalho (QVT) e influencia a intenção de turnover. Em outras palavras, a QVT é um fator importante para reter talentos e manter a produtividade da empresa.

Para melhorar a qualidade de vida no trabalho, as empresas podem adotar uma série de estratégias, como oferecer condições de trabalho saudáveis, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Além disso, é importante que as empresas valorizem a vulnerabilidade, pratiquem a confiança no trabalho, ofereçam treinamentos para lideranças e abram canais de comunicação. Essas ações podem ajudar a melhorar a qualidade de vida no trabalho e reduzir a rotatividade de funcionários (OLIVEIRA,

2009).

As organizações investem recursos financeiros e tempo para encontrar as pessoas que melhor se ajustam às posições em aberto, aos objetivos e aos valores organizacionais, assim como a dar-lhes formação, apostando no seu desenvolvimento. Se essas pessoas saírem, além do investimento ter sido em vão, a organização terá de despender novamente recursos para encontrar um ou mais colaboradores. A rotatividade de pessoal pode ser prejudicial para a empresa, pois nem sempre as competências do novo colaborador são adequadas à tarefa devido à falta de experiência e de conhecimentos acumulados.

Para reduzir a rotatividade de pessoal, as empresas podem adotar uma série de estratégias, como oferecer condições de trabalho saudáveis, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Além disso, é importante que as empresas valorizem a vulnerabilidade, pratiquem a confiança no trabalho, ofereçam treinamentos para lideranças e abram canais de comunicação. Essas ações podem ajudar a melhorar a qualidade de vida no trabalho e reduzir a rotatividade de funcionários (OLIVEIRA, 2009).

As organizações dedicam consideráveis recursos financeiros e tempo na identificação e desenvolvimento de profissionais adequados para as posições disponíveis. No entanto, quando esses colaboradores deixam a empresa, ocorre um aumento nos custos e um desafio na busca por novos talentos, cujas competências nem sempre estão alinhadas às demandas devido à falta de experiência e conhecimento acumulado.

A rotatividade de pessoal, além de representar uma ameaça à produtividade, implica em elevados custos de recrutamento e treinamento. Para mitigar esse cenário, as empresas podem adotar estratégias proativas, tais como proporcionar condições de trabalho saudáveis, promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento. Adicionalmente, valorizar a vulnerabilidade, fomentar a confiança no ambiente de trabalho, investir em treinamentos para lideranças e estabelecer canais de comunicação abertos são práticas fundamentais. Tais iniciativas não apenas contribuem para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, mas também desempenham um papel crucial na redução da rotatividade de colaboradores.

Em organizações, é comum observar uma rotatividade que pode ser caracterizada como positiva, benéfica ou saudável, quando há um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. No entanto, essa dinâmica pode se tornar negativa e prejudicial à empresa. A taxa de rotatividade pode aumentar devido a fatores como baixa remuneração e más condições de

trabalho. Insatisfação profissional, questões na gestão de pessoas, clima organizacional desfavorável, aquecimento do mercado de trabalho, incompatibilidade com o perfil da vaga e pouca experiência são motivos que podem contribuir para o crescimento dessa taxa nas empresas. Um índice elevado de rotatividade resulta em aumento de custos com recrutamento, seleção e treinamento. Além dos gastos com admissões e demissões, a elevada taxa de turnover indica problemas que precisam ser solucionados na instituição empresarial (SANTANA et al., 2014).

A rotatividade pode ser um indicador significativo de desempenho organizacional, com um custo total em torno de 150% do salário de um bom empregado. A rotatividade excessiva prejudica o alcance dos objetivos organizacionais, impactando negativamente inovação, qualidade, consistência e tempo de fornecimento de serviços aos clientes, além da perda de conhecimento que acompanha o empregado desligado. Comportamentos como ausência e rotatividade, considerados como abandono do trabalho ou da organização, podem gerar diversos problemas para a organização, influenciando o comportamento organizacional (SANTANA et al., 2014).

A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados e resultados obtidos

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo busca analisar e validar pesquisas para identificar quais são os fatores que relacionam a satisfação e rotatividade de pessoal. A pesquisa qualitativa, que se dedica a aspectos da realidade que não podem ser quantificados, tem seu foco na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Nesse contexto, foi adotada para captar as opiniões de indivíduos diretamente relacionados à pesquisa em questão.

A presente pesquisa tem como caráter uma abordagem qualitativa, já que tem como objeto de estudo uma empresa que atua no segmento de vestuários na cidade de Naviraí e possui duas filiais, uma na cidade de Ivinhema e outra em Nova Andradina, no estado de Mato Grosso do Sul, uma empresa que iniciou suas atividades há mais de 40 anos. Neste momento de operação, a empresa emprega um total de 28 pessoas, opera com um faturamento de aproximadamente cinco milhões de reais por ano.

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questões abertas, diretamente

aplicada aos funcionários e ao gestor responsável pelas contratações e demissões da empresa.

Conforme Marconi e Lakatos (2022, p. 298), “a pesquisa qualitativa tem como objetivo principal obter uma compreensão particular do objeto investigado”. Ao direcionar sua atenção para o específico e o peculiar, o intuito não é meramente explicar, mas sim compreender os fenômenos estudados no contexto em que emergem. Dessa maneira, a análise dos resultados provenientes das entrevistas realizadas concentrou-se na compreensão das respostas obtidas. Desse modo, cada pergunta foi minuciosamente contextualizada e descrita de maneira específica, sendo posteriormente relatada no âmbito desta pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2022, p. 297), “as pesquisas descritivas, por sua vez, buscam descrever as características de uma população ou identificar relações entre variáveis”. Nesse contexto, são frequentes as investigações que exploram as características de um grupo, abrangendo fatores como idade, sexo, origem, nível de escolaridade e condição socioeconômica.

A elaboração de um procedimento metodológico para uma coleta de dados baseada em questionários envolve diversos passos para garantir a eficácia e a confiabilidade dos resultados. Para a elaboração do questionário, foram desenvolvidas perguntas claras, composta por perguntas abertas objetivas e relevantes para o estudo.

Embasado no Referencial Teórico relacionado à Satisfação Profissional, pretendeu-se explorar conceitos e teorias pertinentes com as seguintes perguntas:

A respeito da Melhoria Organizacional (relacionada à P1): O que a loja pode fazer para ser uma empresa melhor? O objetivo é relacionar com teorias que abordem estratégias para a melhoria contínua em organizações. Destaque a importância de avaliar processos internos e promover a inovação.

Em relação à Atendimento ao Cliente (relacionado à P2): Quais as suas sugestões para melhorar o atendimento ao cliente? O objetivo é relacionar as teorias que abordem a qualidade do atendimento ao cliente. Destaque a relação entre a satisfação do cliente e o sucesso organizacional.

Sobre Feedback e Satisfação Profissional (relacionado à P6): Acha importante ser realizado feedback em relação ao seu trabalho? O objetivo é associar teorias sobre a importância do feedback para o desenvolvimento profissional. O que se espera é abordar como a comunicação eficaz no ambiente de trabalho contribui para a satisfação.

Para Satisfação Profissional, foram analisadas as respostas das perguntas (P1), (P2) e (P6).

Embasado no Referencial Teórico relacionado à Rotatividade nas Organizações, pretendeu-se explorar conceitos e teorias pertinentes com as seguintes perguntas:

A respeito da Psicologia Organizacional e Comprometimento Organizacional (relacionado a P4 e P5): Há quanto tempo está na loja? Você se vê trabalhando na loja daqui há um ano? O objetivo é abordar conceitos psicológicos relacionados ao comprometimento organizacional.

Sobre Motivos da Rotatividade (relacionado a P7): Em sua opinião quais os principais motivos da rotatividade de pessoal na loja? Aqui pretende identificar os principais motivos que levam à rotatividade de pessoal, considerando fatores como falta de reconhecimento, insatisfação no trabalho, entre outros.

Em relação às Estratégias para Diminuir a Rotatividade (relacionado a P8): Em sua opinião, o que pode ser feito para diminuir a rotatividade de pessoal na loja? O objetivo foi explorar estratégias e práticas recomendadas para diminuir a rotatividade de pessoal. Destaque a importância de programas de desenvolvimento, plano de carreira, e cultura organizacional positiva.

Sobre Benefícios como Ferramenta de Retenção (relacionado a P3): Quais benefícios a empresa pode oferecer que aumentaria sua permanência na loja? O que se pretende é a relação entre benefícios oferecidos pela empresa e a satisfação e retenção de funcionários, como benefícios alinhados às necessidades dos colaboradores contribuem para a retenção.

Para Rotatividade nas Organizações, foram analisadas as respostas das perguntas (P3), (P4), (P5), (P7) e (P8).

Visando incorporar uma variedade de perfis que refletissem a diversidade de atores envolvidos na dinâmica dessa organização, o questionário foi aplicado aos 14 funcionários e colaboradores, com idade entre 20 e 66 anos, atuantes na função de vendedoras e com o tempo de atuação na empresa de 1 a 35 anos de loja, presencialmente, em uma loja de comércio local escolhida da cidade de Naviraí (MS), numa escolha por conveniência.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa tem como objetivo identificar quais são os fatores que relacionam a satisfação e rotatividade de pessoal. Foi feito um levantamento em um documento primário contendo a relação de rescisões no período de 01/01/2022 a 28/08/2023, a loja teve um total de 53 rescisões contratuais, sendo casos de pedidos de demissão e demissões sem justa causa, e 47

admissões, no mesmo período. O índice de demissão mensal foi de 2,65 funcionários/mês, maior que 2,35 funcionários admitidos no mesmo período de 20 meses.

Depois de aplicadas as perguntas, a análise foi dividida em duas partes: Satisfação Profissional e Rotatividade nas Organizações. Para Satisfação Profissional, foram analisadas as respostas das perguntas (P1), (P2) e (P6). Para Rotatividade nas Organizações, foram analisadas as respostas das perguntas (P3), (P4), (P5), (P7) e (P8).

A resposta à pergunta (P1) sobre o que a loja pode fazer para ser uma empresa melhor está associada à Satisfação Profissional de diversas maneiras. Dentre os entrevistados, as sugestões abordam aspectos que impactam diretamente a satisfação e o bem-estar dos funcionários. Aqui estão algumas associações possíveis:

- (1) Investimentos em Tecnologia: melhorias tecnológicas podem facilitar o trabalho dos funcionários, tornando processos mais eficientes. Isso pode contribuir para a satisfação, pois um ambiente de trabalho equipado e moderno pode impactar positivamente a experiência profissional.
- (2) Divulgação e Marketing: para alguns entrevistados, aumentar a visibilidade da loja é essencial. Isso pode gerar um ambiente de trabalho mais dinâmico e movimentado, proporcionando aos funcionários um senso de pertencimento a uma empresa bem-sucedida.
- (3) Investir em Treinamentos e Salários Diferenciados: essas sugestões estão diretamente ligadas à valorização e ao desenvolvimento dos funcionários. Treinamentos e salários atrativos contribuem para a satisfação, mostrando que a empresa investe no crescimento e no reconhecimento de seus colaboradores.
- (4) Premiações, Valorização e Melhores Condições: reconhecimento, valorização e condições de trabalho adequadas são fundamentais para a satisfação dos funcionários. Essas práticas podem criar um ambiente mais positivo e motivador.
- (5) Incentivo à Competitividade e Atendimento a Públicos Diversificados: algumas entrevistadas destacam a importância de não incentivar excessivamente a competitividade e de atender a um público diversificado. Isso pode promover um ambiente mais colaborativo e inclusivo, influenciando positivamente a satisfação.
- (6) Melhoria na Comunicação Interna e Investimento Online: a comunicação interna eficaz pode melhorar o ambiente de trabalho, enquanto o investimento online, sugerido pelo Gerente, pode indicar uma adaptação à era digital, impactando positivamente a satisfação dos funcionários envolvidos em atividades online.

As sugestões para melhorar a loja não apenas visam o sucesso comercial, mas também refletem aspectos que têm o potencial de influenciar positivamente a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

As sugestões da pergunta (P2) para melhorar o atendimento ao cliente revelam diversas associações com a Satisfação Profissional, indicando a importância do bem-estar dos funcionários para proporcionar um serviço de qualidade. Aqui estão algumas associações possíveis:

- (1) Atendimento Presencial e Satisfação Profissional: a sugestão de uma entrevistada de ir até o cliente sugere uma abordagem mais proativa. Isso pode impactar positivamente a satisfação dos funcionários, mostrando que a empresa valoriza a iniciativa e o contato direto com os clientes.
- (2) Capacitação das Vendedoras: cinco entrevistadas destacam a importância de capacitar melhor as vendedoras. Isso não apenas melhora o atendimento ao cliente, mas também demonstra um investimento na formação e no desenvolvimento profissional das funcionárias, contribuindo para a satisfação.
- (3) Adaptação à Moda Atual e Compreensão do Cliente: a sugestão de trazer mais roupas na moda e entender o cliente indica uma preocupação em atender às expectativas dos consumidores. Se os funcionários sentirem que estão trabalhando em uma empresa que compreende e se adapta às demandas do mercado, isso pode contribuir para a satisfação profissional.
- (4) Comunicação e Ouvidoria: sugestões de melhorar a comunicação com o cliente e ouvir mais suas necessidades indicam um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados e têm a oportunidade de contribuir para a melhoria dos processos, favorecendo a satisfação.
- (5) Aspectos Comportamentais e Satisfação Profissional: a entrevistada que pontuou aspectos como humildade, paciência e compreensão sobre a diversidade dos clientes sugere que um ambiente que valoriza essas qualidades pode influenciar positivamente a satisfação dos funcionários.
- (6) Conhecimento do Cliente e Meios de Venda: entender tanto o cliente que visita a loja física quanto o que compra online indica uma abordagem abrangente. Isso pode impactar positivamente a satisfação, mostrando que a empresa valoriza a adaptabilidade e compreende diferentes perfis de consumidores.
- (7) Melhoria do Capital Humano (Gerente): a sugestão do Gerente de melhorar o capital

humano destaca a importância de investir no desenvolvimento e bem-estar dos funcionários, algo fundamental para a satisfação profissional.

Em resumo, as sugestões para melhorar o atendimento ao cliente não apenas visam a qualidade do serviço, mas também indicam a relevância da satisfação profissional para alcançar esse objetivo.

As respostas sobre benefícios que aumentariam a permanência na loja (P3) têm implicações significativas para a Rotatividade nas Organizações. Aqui estão algumas associações possíveis:

- (1) Plano de Saúde: oferecer plano de saúde pode contribuir para a retenção de funcionários, pois demonstra cuidado com o bem-estar. Funcionários com benefícios de saúde podem sentir-se mais valorizados e inclinados a permanecer na empresa.
- (2) Uniforme, Horas Extras e Atividades Fora do Expediente: as condições de trabalho, como uniformes, horas extras e limites claros nas atividades fora do expediente, podem impactar a satisfação e, por conseguinte, influenciar a rotatividade. Um ambiente que respeita o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode contribuir para a retenção.
- (3) Vale Alimentação: benefícios como vale alimentação têm um componente financeiro que pode ser relevante para a satisfação dos funcionários. Oferecer benefícios remunerativos pode ser uma estratégia para reduzir a rotatividade.
- (4) Programa de Fidelidade e Participação nos Lucros: a oferta de programas de fidelidade e participação nos lucros pode ser uma estratégia para incentivar a permanência dos funcionários a longo prazo. Esses benefícios podem criar um vínculo mais forte entre os colaboradores e a empresa.
- (5) Crescimento na Empresa e Aumentos Salariais: a possibilidade de crescimento na empresa e aumentos salariais é crucial para a retenção. Funcionários que veem oportunidades de desenvolvimento profissional e financeiro são mais propensos a permanecer na organização.
- (6) Comissão para o Gerente: o sistema de comissão para o gerente, ao recompensar o desempenho, pode ser uma estratégia para manter a equipe motivada e engajada. Isso pode ter implicações positivas na rotatividade.

Em resumo, as respostas indicam que a empresa está ciente da importância dos benefícios na retenção de funcionários. Os benefícios financeiros, oportunidades de

crescimento e reconhecimento profissional podem desempenhar um papel significativo na redução da rotatividade nas organizações.

A análise da resposta à pergunta sobre o tempo de permanência na loja (P4) em relação à Rotatividade nas Organizações sugere várias associações:

- (1) Funcionários com Mais de 10 Anos: os funcionários que permanecem na loja por mais de 10 anos podem indicar estabilidade e satisfação no trabalho. Isso pode ser interpretado como um sinal positivo de baixa rotatividade, sugerindo que a empresa é capaz de reter funcionários a longo prazo.
- (2) Funcionários com Menos de Um Ano: a presença significativa de funcionários com menos de um ano pode indicar uma alta taxa de rotatividade. A curta permanência pode ser influenciada por vários fatores, incluindo insatisfação, falta de adaptação à cultura organizacional ou oportunidades mais atraentes em outras empresas.
- (3) Gerente com Mais de 17 Anos: o fato de o gerente estar na loja por mais de 17 anos é um indicativo positivo. Se o líder permanece na organização por um longo período, isso pode influenciar positivamente a estabilidade da equipe e indicar uma gestão eficaz na retenção de talentos.

Em resumo, a análise do tempo de permanência na loja sugere que a empresa possui uma mistura de funcionários com diferentes períodos de serviço. A presença de colaboradores com mais de 10 anos pode indicar uma cultura organizacional positiva, enquanto a presença significativa de funcionários com menos de um ano pode levantar preocupações sobre a rotatividade. A longa permanência do gerente é um ponto positivo que pode contribuir para a estabilidade da equipe.

A análise da resposta à pergunta sobre a visão futura de trabalhar na loja (P5) em relação à Rotatividade nas Organizações sugere algumas associações:

- (1) Respostas “Sim”: o fato de nove entrevistadas e o gerente visualizarem trabalhar na loja no próximo ano é um indicativo positivo de estabilidade. Isso sugere que a maioria dos entrevistados tem uma perspectiva de longo prazo e pode indicar uma baixa probabilidade de rotatividade.
- (2) Respostas “Talvez”: as respostas “talvez” podem ser interpretadas de maneiras diferentes. Algumas pessoas podem estar indecisas devido às incertezas no ambiente de trabalho, o que pode indicar um potencial para rotatividade. No entanto, outras podem ter respostas “talvez” por razões pessoais ou externas, sem necessariamente indicar insatisfação.

- (3) Resposta “Não”: a resposta “não” de uma entrevistada pode sugerir uma possível insatisfação ou a intenção de deixar a empresa. Isso pode ser um sinal de alerta e deve ser investigado para entender as razões por trás dessa resposta.

Em resumo, a análise das respostas à pergunta sobre a visão de trabalhar na loja no próximo ano sugere uma predominância de respostas positivas, indicando uma possível estabilidade na equipe. No entanto, é importante investigar as razões por trás das respostas “talvez” e a única resposta “não” para compreender melhor os fatores que podem influenciar a rotatividade.

A análise das respostas à pergunta sobre os principais motivos da rotatividade de pessoal na loja (P7) sugere associações relevantes com a Rotatividade nas Organizações:

- (1) Baixa Remuneração e Não Pagamento de Horas Extras: o consenso entre todas as entrevistadas de que a baixa remuneração e o não pagamento das horas extras são os principais motivos para a rotatividade indica que questões salariais desempenham um papel significativo. Isso sugere que a política de remuneração pode estar contribuindo para a insatisfação dos funcionários e, conseqüentemente, para a rotatividade.
- (2) Horas Extras não Pagas e Falta de Folga: a observação de que muitas horas extras não são pagas e a falta de folga podem contribuir para a decisão dos funcionários de buscar oportunidades melhores. Isso indica que a carga de trabalho e as condições de remuneração podem estar influenciando diretamente na rotatividade.
- (3) Melhor Análise de Perfil na Contratação: a sugestão de uma entrevistada para uma análise mais criteriosa dos perfis na contratação pode indicar que a empresa pode estar contratando funcionários cujas expectativas não estão alinhadas com as práticas da organização, o que pode levar à rotatividade.
- (4) Questão do Salário e Não Valorização dos Funcionários: as menções à questão salarial e à falta de valorização dos funcionários destacam aspectos cruciais relacionados à satisfação profissional. Esses fatores são fortes impulsionadores da rotatividade e merecem atenção por parte da gestão.

Em resumo, as respostas indicam que a remuneração, o pagamento de horas extras, a carga de trabalho e a valorização dos funcionários são fatores-chave associados à rotatividade na loja. Esses aspectos podem servir como pontos de intervenção para reduzir a rotatividade.

As respostas à pergunta sobre o que pode ser feito para diminuir a rotatividade de pessoal na loja (P8) revelam insights valiosos, associando-se à Rotatividade nas Organizações da

seguinte forma:

- (1) Pagamento de Horas Extras e Banco de Horas: a insistência das entrevistadas sobre a necessidade de revisar as políticas de pagamento de horas extras e banco de horas indica que esses fatores são percebidos como elementos críticos associados à rotatividade. Isso sugere que melhorias nessas áreas podem contribuir significativamente para a redução da rotatividade.
- (2) Planejamento para Evitar Horas Extras: a sugestão de um bom planejamento para evitar ultrapassar o horário de expediente pode ser interpretada como uma abordagem preventiva para reduzir o estresse dos funcionários, contribuindo indiretamente para a satisfação e, consequentemente, a redução da rotatividade.
- (3) Melhoria nos Salários e Contratação de Pessoas Mais Capacitadas: a observação de que melhorar os salários e contratar pessoas mais capacitadas pode diminuir a rotatividade destaca a importância da remuneração adequada e do alinhamento das habilidades dos funcionários com as demandas do cargo.
- (4) Análise Mais Criteriosa de Currículos na Entrevista: a sugestão de uma entrevista para uma análise mais detalhada dos currículos durante o processo de entrevista visa selecionar candidatos mais adequados ao perfil da empresa, o que pode contribuir para a retenção.
- (5) Recrutamento de Pessoas Qualificadas e Oferta de Mais Benefícios: a recomendação de recrutar pessoas qualificadas e oferecer mais benefícios destaca a importância de atrair talentos e proporcionar condições que incentivem a permanência dos funcionários.

Em resumo, as sugestões apontam para a importância de revisar políticas de remuneração, horário de trabalho, processos de seleção e oferecer benefícios para lidar com as questões associadas à rotatividade na loja. Essas recomendações alinham-se com estratégias típicas para mitigar a rotatividade de pessoal nas organizações.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais são os fatores que relacionam a satisfação e rotatividade de pessoal e foi aplicada em uma loja de comércio local da cidade de Naviraí (MS).

Alguns pontos fundamentais que estão relacionados à alta rotatividade na loja,

evidenciando a interconexão entre satisfação profissional e a tendência de saída de funcionários. A análise aponta para elementos cruciais, como o não pagamento de benefícios, incluindo o plano de saúde. Esses fatores não apenas influenciam a permanência dos funcionários existentes, mas também se configuram como estratégicos para atrair novos colaboradores.

Sobre motivação e satisfação adiciona uma perspectiva teórica ao entendimento desses elementos. A motivação é apresentada como uma energia intrínseca, relacionada à natureza e significado do trabalho em si. Em contrapartida, a satisfação é descrita como uma energia extrínseca, vinculada a aspectos tangíveis, como salários, benefícios e reconhecimento.

Ao integrar essa visão teórica à realidade da loja, percebe-se que a falta de pagamento de benefícios, incluindo o plano de saúde, pode ser interpretada como uma falha na oferta de condições extrínsecas que contribuem para a satisfação profissional. Além disso, a conexão entre características pessoais, do trabalho e do ambiente social na empresa ressalta a complexidade desses fatores na determinação dos níveis de satisfação no trabalho.

Dois pontos mencionados pelas entrevistadas que têm relevância na relação entre satisfação profissional e rotatividade nas organizações. Primeiramente, a oferta de cursos de capacitação é apontada como um fator importante. Essa prática não apenas contribui para melhorar o atendimento ao cliente, mas também representa um diferencial significativo para os funcionários, proporcionando oportunidades de crescimento profissional.

Há uma importância das abordagens educacionais modernas, especialmente no contexto das organizações. A identificação de tecnologias de informação que facilitam os processos de aprendizagem destaca a relevância da capacitação contínua para o desenvolvimento profissional e, por extensão, para a satisfação no trabalho.

O segundo ponto ressaltado pelas entrevistadas é a valorização dos funcionários, destacando que atualmente apenas a comissão é oferecida como forma de reconhecimento. A valorização das pessoas é uma questão estratégica crucial para o sucesso das empresas modernas.

Ao integrar esses pontos, percebe-se que a oferta de cursos de capacitação e a valorização dos funcionários são elementos que podem impactar diretamente a satisfação profissional. Funcionários que se sentem valorizados e têm oportunidades de desenvolvimento profissional têm maior probabilidade de permanecer na organização, contribuindo para a redução da rotatividade. Portanto, investir em capacitação e reconhecimento pode ser uma estratégia eficaz para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e, consequentemente, mitigar os índices de rotatividade.

Um ponto crucial identificado pelos entrevistados, relacionado ao não pagamento de horas extras e à ausência de folgas conforme o banco de horas. Esse aspecto é apontado como um dos principais motivos tanto para a insatisfação profissional quanto para a rotatividade de funcionários.

O não pagamento de horas extras e a falta de concessão de folgas de acordo com o banco de horas podem gerar insatisfação entre os trabalhadores a curto prazo. Essa insatisfação pode se manifestar em diversos problemas, incluindo faltas frequentes, o que, por sua vez, contribui para o aumento do índice de rotatividade de pessoal. A rotatividade, que envolve a perda e a substituição de funcionários, é um fenômeno que, quando elevado, pode ter implicações significativas para a organização.

A associação entre a satisfação profissional e a rotatividade torna-se evidente nesse contexto. Funcionários insatisfeitos, especialmente devido a questões relacionadas a remuneração e condições de trabalho, são mais propensos a deixar a organização em busca de oportunidades mais atrativas. Portanto, a resolução desses problemas, como o pagamento adequado de horas extras e a gestão adequada do banco de horas, pode contribuir significativamente para melhorar a satisfação profissional e, por consequência, reduzir os índices de rotatividade nas organizações. Portanto, a ausência de benefícios essenciais pode influenciar diretamente a satisfação dos funcionários, contribuindo assim para a alta rotatividade. Esta análise destaca a importância de atender às necessidades e expectativas dos colaboradores para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e, consequentemente, reduzir a rotatividade.

Os resultados da pesquisa indicam que os objetivos foram alcançados. Os funcionários apontaram insatisfação em aspectos como o não pagamento de horas extras, a falta de folgas conforme o banco de horas, a ausência de benefícios, e a falta de valorização. Esses fatores emergiram como principais causas da alta rotatividade na loja. Além disso, a pesquisa revelou sugestões de melhoria, incluindo investimentos em tecnologia, aumento da divulgação de produtos, promoções, salários diferenciados, e a promoção de um ambiente menos competitivo e com melhor comunicação interna. Essas melhorias não só beneficiariam as vendas, mas também contribuiriam para o aprimoramento da equipe, proporcionando uma imagem positiva da loja para funcionários atuais e potenciais.

REFERÊNCIAS

BRUXEL, Adriana; JUNQUEIRA, Alvaro Gustavo Wagner. Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. **Revista Destaques Acadêmicos**, [S.l.], v. 3, n. 1, maio 2011.



BRITO, ÉRICA DA SILVA; MOREIRA, Teilsan Rodrigues. A importância da capacitação do capital humano nas organizações. **FACIDER-Revista Científica**, v. 3, n. 3, 2013.

DEFANTE, Lilliane Renata et al. Percepção dos funcionários, qualidade de vida no trabalho e satisfação pessoal: uma análise em uma empresa do setor de processamento de alimentos. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, v. 9, n. 5, p. 3166-3189, 2023.

FAISCA, Thaline Paiva et al. **A produtividade das horas extras e seu impacto nos indicadores de absenteísmo e rotatividade em uma indústria de alimentos da região Sul Fluminense**. Rio de Janeiro: UFF, 2016. Disponível em <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2359>

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. Os impactos do *turnover* para as organizações. **Revista ESPACIOS** | Vol. 37 (Nº 03), 2016.

KUIAVA, Patricia dos Santos. Turnover de sucesso: **Um estudo de caso na Sulmaq Industrial e Comercial SA**. 2017. 68 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2017. Disponível em <http://repositorio.upf.br/handle/riupf/1336>

LEITE, Roelche Alves da Costa. **Valorização das Pessoas como Estratégia para o Sucesso das Empresas**. Monografia acadêmica. Curso de Ciências Contábeis. UniCEUB. Brasília: UniCEUB, 2007. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2295/2/20302032.pdf>.

LOPES, Maria Cristina dos Santos. **Retenção de talentos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações**. 2017. 27 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia E Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

MACHADO DC, Silva AF da. **Um indicador de não satisfação no trabalho e a mobilidade do mercado de trabalho: um estudo para homens e mulheres**. Nova Econ [Internet]. 2014Jan;24(1):123–40. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6351/1410>

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

MENDES, Ana Margarida Vieira. **Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações**. Tese de mestrado, Psicologia (Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia, 2014. Disponível em <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/18253>

MUNDIM APF, ROZENFELD H, AMARAL DC, SILVA SL DA, GUERRERO V, HORTA LC DA. **Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional**. Gest Prod [Internet]. 2002Apr;9(1):1–6. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2002000100002>

OLIVEIRA, J. P. O. B. **Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional**: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2009 (tese de mestrado).



PEREIRA, G. F. S.; VASCONCELOS, R. A. **A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações**. Faculdade Multivix: 2018.

PEREIRA, Getônia de Melo Silva; NASCIMENTO, Raquel Jacob do. **Qualidade de vida no trabalho em empresas de telecomunicações**. 2016. 22fl. – Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande. – Sousa/PB – Brasil, 2016.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover**: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT, v. 20, 2013.

RODRIGUES, Douglas Hochmuller et al. **Motivos da Rotatividade em uma Empresa de Telecomunicações da Serra Gaúcha**. In: XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2018.

SANTANA, F. S.; HERMSDORFF, L. L.; VIEIRA, G. C. S.; FERREIRA, J. R.; CARVALHO, K. C. G. S. **Como Controlar a Rotatividade de uma Empresa**. Revista Eletrônica das Faculdades Sudamérica, 2014, v. 6

Sousa, Angela Fernanda dos Santos. **Turnover: o impacto da rotatividade de funcionários nas organizações / Angela Fernanda dos Santos, Edinete de Sousa Andrade**. – 2019. 47 f. Artigo (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2019.

SILVA, Rogério dos Santos et al. **O impacto de Percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo sobre a intenção de rotatividade**. Universidade Metodista de São Paulo, 2014. Disponível em <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/55>.

SILVA, Rui Miguel Entradas. **Formação e mobilidade no mercado de trabalho análise de intenções de rotatividade**. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa, 2015. Disponível em <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/723>

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil Ltda**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração 2011. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/40447>

SOARES, Daniel Manso. Salários e Benefícios: **O impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores**. 2014. Dissertação de Mestrado. Disponível em <http://hdl.handle.net/11144/402>