

# TURNOVER: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A DECISÃO DE SAIR DA EMPRESA DOS COLABORADORES DA ALFA COMÉRCIO LTDA.

**Rochele Kaline Reis de Medeiros**

Mestre em Administração. Professora. Universidade Potiguar. E-mail: rochelereis@unp.br.

**Rafaela da Cunha Alves**

Bacharel em Administração. Universidade Potiguar. E-mail: rafaela.cunha2010@hotmail.com

**Sidney Roberto S. Ribeiro**

Bacharel em Administração. Universidade Potiguar. E-mail: sidneytrankilos@hotmail.com

Envio em: maio de 2012.  
Aceite em: junho de 2012.

**Resumo:** O *turnover* ou a rotatividade de funcionários pode causar diferentes danos às organizações sejam estes financeiros ou até psicológicos. O objetivo desta pesquisa foi conhecer os fatores que podem contribuir para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da ALFA Comércio LTDA. Para alcançá-lo foi realizada uma pesquisa quantitativa, exploratória e descritiva, com uma amostra de 34 colaboradores definida por acessibilidade. A coleta dos dados se deu através de questionário, aplicado a todos os colaboradores da área operacional da empresa (vendedores e gestores de loja). Os resultados da pesquisa sugerem que a rotatividade pode ser consequência de fatores relacionados ao reconhecimento e promoção, ao desenvolvimento da carreira, ao envolvimento com o trabalho, a relação entre trabalho e vida pessoal, bem como ao desenvolvimento das políticas da empresa, e a qualidade dos relacionamentos no trabalho. Contudo, conclui-se que a rotatividade de funcionários é um fenômeno complexo e de difícil solução para as organizações na medida em que pode ser motivado por diferentes fatores organizacionais e pessoais.

**Palavras-chave:** *Turnover*. Satisfação. Fatores organizacionais e pessoais.

## TURNOVER: THIS STUDY AIMED TO DETERMINE FACTORS FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES ALFA COMERCIO LTDA.

**Abstract:** The turnover of staff can cause different damages to the organization, as financial or psychological problems caused to employees. The turnover is a problem faced by companies with great concern in the market nowadays. This study aimed to determine factors from the perspective of employees ALFA Comercio LTDA., may contribute to the decision to leave the company. To achieve this goal, it was performed as a quantitative, exploratory and descriptive research, with a sample defined by accessibility. The data was done through a questionnaire applied to all employees of the company's operating area (vendors and store managers). The survey indicates that the employee turnover may be due to factors that may intervene in the decision of the dispense

of the employee of the company: recognition and promotion, career, involvement with work, work and personal life, company policies and relationships at work. However, it is concluded that the employee turnover is a complex phenomenon and the difficulty to solve the problem for organizations, because it may be motivated by different personal and organizational factors.

**Keywords:** *Turnover*. Satisfaction. Organizational and personal factors.

# 1. INTRODUÇÃO

---

A pesquisa ora apresentada trata sobre a rotatividade de funcionários ou *turnover* e objetiva identificar os fatores que podem contribuir para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da ALFA comércio LTDA.

A rotatividade de funcionários tende a ser consequência de vários possíveis motivos influenciadores a essa situação tais como: a satisfação dos colaboradores, a motivação, remuneração e recompensas, e até o processo de seleção e recrutamento realizado pela empresa.

Segundo Robbins (2002), os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho estão associados a questões que envolvem o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo. Com o aumento da produtividade a pessoa muitas vezes, recebe elogios, promoções e/ou aumentos salariais, tornando-se mais satisfeita com o trabalho.

Logo, não é a satisfação que aumenta a produtividade e sim, a produtividade que aumenta a satisfação (ROBBINS, 2002). A satisfação do colaborador perante a empresa é o reflexo de suas atribuições com seu estímulo e prazer em realizar estas.

A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Nesta perspectiva, a literatura parece concordar no entendimento de que o nível de motivação varia entre as pessoas, e dentro de uma mesma pessoa através do tempo. Assim, “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais” (CHIAVENATO, 2000, p.128).

A motivação aliada a fatores internos e externos influencia no comportamento do indivíduo e na sua satisfação no trabalho revelando o desejo ou não de deixar a organização em que atua.

## 2. DESENVOLVIMENTO

---

### 2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo sobre a rotatividade de pessoal tem despertado interesse de muitos pesquisadores que buscam uma maior compreensão o comportamento das pessoas nas organizações. Despertou igualmente a atenção dos gestores de recursos humanos, muito preocupados

com os custos relativos à rotatividade de pessoal bem como com a manutenção de seus talentos, visando à busca por uma maior competitividade.

A atividade excessiva do *turnover* pode se manifestar nas organizações em consequência de muitos fatores. O *turnover* é um termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período (VANDEBER, 1999; CHANG, 1999; CHIAVENATO, 2009).

As razões para o desligamento podem ser diversas: os indivíduos podem solicitar sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores.

Atualmente com um maior investimento das organizações na área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, é cada vez mais frequente a avaliação das principais causas que levam os colaboradores a saírem de uma empresa e também dos fatores que levam a organização a demiti-lo (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2010).

Além dos altos custos gerados à instituição empresarial, o elevado índice de *turnover*, aponta para o fato de que algo não está indo bem e precisa ser melhorado.

É importante citar que além dos gastos com demissões e admissões, o *turnover* gera transtornos na empresa por falta de mão-de-obra, o que pode comprometer a produtividade da organização.

O absenteísmo no trabalho é uma forma dos trabalhadores externarem a insatisfação com as relações de trabalho, Nascimento (2003) diz que o absenteísmo é a falta do trabalhador em seu emprego, quando se esperava a sua presença.

A rotatividade de pessoal não é apenas uma causa, mas, o efeito e consequências de alguns fenômenos internos e externos que condicionam atitudes e comportamentos dos colaboradores (CHIAVENATO, 2000).

Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) entendem que a análise da rotatividade de pessoal deve priorizar dois fatores: o fator mercado de trabalho ou econômico, e o fator psicológico. No fator mercado de trabalho são considerados demanda de trabalho, procura por emprego, e disponibilidade de alternativas de emprego; Já no fator psicológico, analisa-se a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, desenvolvimento de carreira, entre outros.

Um profissional motivado é, sobretudo, um entusiasta com aquilo que faz. Desenvolve e aplica com mais facilidade as habilidades de relacionamento, negociação e criatividade. Enfim, é um profissional muito mais produtivo e feliz dentro da empresa, não somente fora dela. Além disso, pode influenciar outros, pois é um disseminador de energias positivas, mas a qualidade da influência que provocará a outra pessoa é uma escolha (processo interna) da pessoa influenciada (SEHN, 2005, p. 17).

A literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha. O descontentamento pode ser causado por qualquer um dos muitos aspectos que compõem o trabalho. A existência da correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade foi largamente estudada.

Diversas pesquisas confirmam esses resultados (HERZBERG, 1964; VROOM, 1964; LÉVI-LEBOYER, 1994 *apud* CAMPOS, 2008).

A satisfação com o trabalho também pode ser analisada através da relação do trabalho com outras atividades, como por exemplo, a relação de um funcionário entre seu trabalho e sua vida pessoal. De acordo com Greenhaus e Singh, (2004 *apud* LINDO *et al*, 2004).

Tanto os fatores relacionados à vida profissional podem influenciar positivamente ou negativamente na vida familiar; como os fatores relacionados à vida familiar podem apresentar influências positivas ou negativas na vida profissional.

A temática da satisfação do trabalho é um fenômeno multifacetado e de ampla definição, pois possui caráter subjetivo, variando de pessoa para pessoa, ou de circunstância para circunstância, sofrendo influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho (MARTINEZ, 2003 *apud* CUNHA, 2010). Assim, devido a essa característica, pode ser definida de distintas maneiras, dependendo da abordagem teórica adotada.

Ainda de acordo com Robbins (2005), a satisfação com o trabalho pode ser um conceito trabalhado de forma ampla, indo além da realização de atividades óbvias e que tragam alguma compensação pessoal.

Nesta perspectiva, a satisfação no trabalho é resultado de uma soma complexa de elementos, que vão desde a convivência com colegas e chefias até os padrões de desempenho e as formas de avaliação do funcionário.

Muitos fatores tentam explicar como os profissionais permanecem numa organização ou a deixam, mas a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com a rotatividade.

## 2.2. METODOLOGIA

### 2.2.1. Tipo de pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, o presente estudo abordou os seguintes tipos de pesquisa:

Do ponto de vista de abordagem do problema foi usada a pesquisa quantitativa, pois o estudo pretendeu medir algumas variáveis como: opiniões, preferências e comportamentos. Minayo (2007) diz que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificado, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Do ponto de vista do objetivo adotou-se a pesquisa descritiva, pois se pretendeu descrever as características do fenômeno estudado, e obter um amplo conhecimento sobre o assunto em questão. “A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p.42).

Já do ponto de vista dos procedimentos técnicos foi utilizada a pesquisa bibliográfica, respaldada em artigos científicos e livros. Gil (2002) afirma que a pesquisa bibliografia é desenvolvida tendo como base material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.



### 2.2.2. Universo e amostra

O universo desse estudo compõe-se de todos os colaboradores de nove lojas distribuídas em regionais. Para a aplicação do estudo foi considerada uma amostra referente a todos os colaboradores da área operacional (vendedores e gestores) ativos de três lojas localizadas em Natal perfazendo uma amostra de 34 colaboradores. Segundo Vergara (1998, p. 50) o universo é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objetos de estudo”.

A amostra é uma parte observada da totalidade dos elementos do estudo. Na presente pesquisa foi utilizada uma amostra não-probabilística.

### 2.2.3. Coleta de dados

A coleta de dados se deu através da aplicação de questionário adaptado de Oliveira, Nóbrega e Leone (2008) contendo questões fechadas e de múltipla escolha. Com isso, pretendeu-se investigar a opinião dos colaboradores sobre algumas variáveis. Para Gil (2002) pode se definir questionário como a técnica de investigação apresentada por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações, entre outros.

### 2.2.4. Tratamento de dados

Quanto ao tratamento dos dados este estudo adotou a análise quantitativa, utilizando o Excel como ferramenta para levantamento de dados estatísticos. Segundo Vergara (2007) esse tipo de análise busca identificar os problemas a respeito do tema proposto.

## 2.3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 2.3.1. Perfil dos colaboradores

Para a realização desta pesquisa foram aplicados 34 questionários com os colaboradores da ALFA Comércio LTDA. Para atender ao primeiro objetivo específico de definição do perfil dos colaboradores foram escolhidas as seguintes variáveis: gênero, estado civil, grau de instrução, experiência profissional, nível salarial e cargos que ocupam. Neste sentido, o perfil dos colaboradores pode ser apresentado da seguinte forma: 71% dos colaboradores da empresa são mulheres e em sua maioria casada 82%. A maior parte dos colaboradores 74% tem o 2º grau completo, e apenas 24% possuem uma graduação. Dos respondentes 53% tem experiência profissional acima de 5 anos. A maioria dos colaboradores 56% apresenta um nível salarial de 1 a 2 salários mínimos, atuando como vendedores 74% e gerentes 9%.

### 2.3.2. Reconhecimento e promoção

Este tópico mostra os fatores ligados ao reconhecimento, promoção e carreira, que para os colaboradores, contribuem com maior ou menor importância para a decisão de sair da empresa. O quadro 1 apresenta o detalhamento das informações identificadas:

O quadro 1 mostra também alguns fatores ligados ao reconhecimento e promoção que podem influenciar para a decisão de sair da empresa. Para os colaboradores, dentre esses

fatores, os de maior influência para essa decisão são: a baixa expectativa de promoção (26%), a desproporção salarial a partir do trabalho realizado (24%), e a escassez de benefícios oferecidos pela empresa (21%).

**Quadro 1:** Reconhecimento e promoção.

Reconhecimento e promoção	Muito forte	Forte	Médio	Fraca	Muito fraca
Falta de reconhecimento de suas aspirações	18%	18%	35%	24%	6%
Pouca oportunidade de promoção	26%	18%	32%	18%	6%
Salário desproporcional ao esforço realizado	24%	18%	29%	18%	12%
Falta de benefícios oferecidos pela empresa	21%	21%	26%	26%	6%
Ausência de formas de recompensa pelo trabalho realizado	15%	24%	41%	15%	6%
Ausência de reconhecimento profissional	12%	21%	35%	21%	12%

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2011.

Lacombe (2007) afirma que a remuneração é a soma de tudo que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, bem como todos os benefícios financeiros ou de recompensa oferecidos ao colaborador, como prêmio por produtividade, participação nos resultados e operações de compra de ações, entre outros.

Os dados colhidos na pesquisa vem concordar com o referido autor, em se tratando de benefícios, o salário não é o único e nem sempre o mais importante, fator de satisfação para o colaborador.

### 2.3.3. Carreira

Neste tópico identifica-se fatores relacionados a carreira profissional, que para os colaboradores podem ou não, influenciar na decisão de deixar a empresa. Como mostra o quadro 2

O quadro 2 revela que para os colaboradores, alguns fatores ligados a carreira profissional, como: a não identificação do seu trabalho com a área profissional em que pretende atuar (com 24%, influência muito forte), pode influenciar na decisão de sair da empresa. Já a insatisfação com a carreira, apresenta uma influência não tão forte, porém também importante na decisão de deixar a empresa (35%, influência forte).

**Quadro 2:** Carreira

Carreira	Muito forte	Forte	Médio	Fraca	Muito fraca
Falta de identificação com sua carreira	24%	24%	12%	24%	18%
Insatisfação com a carreira na empresa	6%	35%	24%	12%	24%

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2011.

Para Chiavenato (2006) as pessoas estão assumindo cada vez mais a responsabilidade por suas carreiras, as empresas apenas oferecem oportunidades e incentivos para que estas pessoas sigam adiante e façam o seu próprio futuro profissional.

Os dados observados no quadro 2 vem concordar com o que diz o autor, a não identificação, e insatisfação com sua carreira, influencia na opinião dos colaboradores, para a decisão de deixar a empresa.

#### 2.3.4. Envolvimento com o trabalho

Neste tópico foram identificados fatores ligados ao envolvimento com o trabalho, que influenciaram ou não na decisão de deixar a empresa, na perspectiva dos colaboradores. O quadro 3 mostra o detalhamento das informações colhidas:

**Quadro 3:** Envolvimento com o trabalho

Envolvimento com o trabalho	Muito forte	Forte	Médio	Fraca	Muito fraca
Falta de envolvimento com o trabalho realizado	9%	21%	15%	21%	35%
Insatisfação com o trabalho realizado	12%	12%	29%	24%	24%
Falta de compromisso com a empresa	9%	24%	12%	26%	29%
Falta de identificação com a empresa	9%	15%	24%	24%	29%
Falta da necessidade de permanecer na empresa	12%	12%	15%	32%	29%
Ausência de obrigação de permanecer na empresa	6%	15%	24%	32%	24%

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2011.

No quadro 3 identifica-se que para os colaboradores, entre os fatores ligados ao envolvimento com o trabalho, os que menos influenciam na decisão de sair da empresa são: a ausência de envolvimento com o trabalho que realiza (35%); a ausência de compromisso com a empresa, a ausência de identificação com a empresa, e ausência de necessidade de permanecer na empresa (29% respectivamente).

De acordo com Robbins (2005), a satisfação com o trabalho vai além de realizar atividades que tragam alguma compensação pessoal, a satisfação profissional é o resultado de uma soma de fatores: a convivência com os colegas e com o trabalho, a forma como desempenha o trabalho, a forma como se é avaliado pelo seu trabalho.

Os resultados apresentados na pesquisa divergem do que o autor descreve, para os colaboradores a não envolvimento com o trabalho, a falta de compromisso, identificação, e necessidade de permanecer na empresa, pouco influenciam na decisão de sair.

#### 2.3.5. Trabalho e vida pessoal

Este tópico mostra fatores que podem ser considerados na decisão de sair da empresa, quanto a ligação entre trabalho e vida pessoal. Como mostra o quadro 4:

**Quadro 4:** Trabalho e vida pessoal

Trabalho e vida pessoal	Muito forte	Forte	Médio	Fraca	Muito fraca
Conflito entre trabalho e vida pessoal	9%	6%	18%	26%	41%
Tempo insuficiente para a família	6%	0%	35%	35%	24%

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2011.

No quadro 4 identifica-se que para os colaboradores, dentre os fatores ligados ao trabalho e vida pessoal, o conflito entre esses fatores (trabalho e vida pessoal) pouco influencia para a decisão de sair da empresa (41%); a falta de tempo para a família também mostrou-se pouco influente para esta decisão (24%).

De acordo com Greenhaus e Singh, (2004 *apud* LINDO *et al*, 2004) tanto nossa vida profissional pode influenciar positivamente ou negativamente na vida familiar; como a vida familiar pode apresentar influências boas ou ruins na vida profissional.

Tendo como referência os dados mostrados no quadro 4, observa-se que não houve concordância dos autores com a opinião dos colaboradores, para estes a relação entre trabalho e vida pessoal não oferece tanta influência para a decisão de sair da empresa.

### 2.3.6. Políticas da empresa

Neste tópico identifica-se fatores relacionados as políticas da empresa que podem na perspectiva dos colaboradores, mostrar forte ou fraca influência para a decisão de deixar a empresa, demonstrados a seguir no quadro 5.

**Quadro 5:** Políticas da empresa

Políticas da empresa	Muito forte	Forte	Médio	Fraca	Muito fraca
Não-cumprimento de promessas pela empresa	24%	29%	15%	18%	15%
Ausência de senso de justiça da empresa	15%	26%	29%	15%	15%
Falta de colaboração da gerência	12%	18%	38%	18%	15%
Estilo inadequado de liderança da gerência	21%	15%	15%	35%	15%
Tamanho da empresa	6%	12%	24%	26%	32%
Falta de oportunidade de treinamento	12%	21%	38%	18%	12%
Horário de trabalho inadequado	15%	15%	24%	18%	29%
Localização da empresa inadequada	9%	12%	24%	21%	35%
Falta de definição de responsabilidade/papéis	1%	9%	26%	15%	35%
Falta de informações suficientes para o trabalho	21%	21%	26%	21%	12%
Condições físicas de trabalho inadequadas	15%	12%	26%	29%	18%
Ausência de desafio na realização do trabalho	9%	12%	35%	26%	18%
Poucas oportunidades de aprendizado	15%	15%	47%	12%	12%
Falta de segurança no trabalho	18%	21%	9%	26%	26%
Insatisfação geral com a empresa	32%	15%	9%	18%	26%

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2011.

No quadro 5, entre os fatores ligados à políticas da empresa, destacam-se como fatores que pouco influenciam na decisão de deixar esta: localização da empresa inadequada (35%); e falta de definição de responsabilidades (35%). A pesquisa ainda mostrou que a insatisfação geral com a empresa, é na opinião dos colaboradores, um fator de influência significativo na decisão de sair desta (32%).

Para Maximiano (2000), a organização formal compreende além dos grupos, normas, e cultura, as percepções em relação à objetiva realidade da organização informal, e que se dividem em três os sentimentos em relação à realidade objetiva: satisfação, insatisfação, e indiferença. A localização física, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, salários, benefícios, integração com os colegas, tudo isso afeta no relacionamento das pessoas com as organizações.

Há divergência entre os dados colhidos na pesquisa e o que Maximiano (2000) descreve, fatores como localização, condições de trabalho incentivam sim na decisão de sair da empresa, enquanto na pesquisa esses fatores não demonstram importância relevante na hora da decisão.

### 2.3.7. Relacionamento no trabalho

Este tópico mostra através da análise do quadro 6 a classificação de importância de um fator ligado ao relacionamento no trabalho, que na opinião dos colaboradores pode influenciar na decisão de sair da empresa.

**Quadro 6** :Relacionamento no trabalho

Políticas da empresa	Muito forte	Forte	Médio	Fraca	Muito fraca
Falta de cooperação e respeito entre os funcionários	24%	24%	21%	21%	12%

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2011.

A análise do quadro 6 revela que para os colaboradores, a falta de cooperação e respeito entre os funcionários influencia fortemente para a decisão de sair da empresa (24%).

Lacombe (2005) afirma que o clima está ligado à motivação, a identificação do funcionário com a empresa, ao interesse e comprometimento com o trabalho, a facilidade da comunicação interna, a colaboração pessoal, aos relacionamentos entre as pessoas, a integração de equipes, entre outros fatores; e quanto mais atendidas às necessidades das pessoas com relação à empresa, melhor tende a ser o clima organizacional.

De acordo com os resultados da pesquisa, há convergência com o que descreve o autor, se o clima entre os colaboradores é ruim, esses tendem a fazer o mínimo para continuar na empresa, e a falta de cooperação entre os clientes internos influenciam, na opinião dos colaboradores, fortemente para a decisão de sair da empresa.

## 3. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou identificar os fatores que na perspectiva dos colaboradores da ALFA Comércio LTDA podem contribuir para a decisão de sair da empresa.

Os objetivos propostos no trabalho foram alcançados, e para apresentar as principais conclusões, os objetivos específicos serviram como balizadores. Assim, quanto ao perfil dos colaboradores desta empresa constatou-se que a maioria dos colaboradores é do sexo feminino, casadas, e tem o segundo grau completo. Metade dos colaboradores apresenta uma experiência profissional de no mínimo cinco anos, e ganham entre um e dois salários mínimos.

Quanto ao objetivo que buscou identificar fatores relacionados ao reconhecimento, promoção e carreira, conclui-se que existe desconforto dos colaboradores com a baixa expectativa de promoção e a desproporção salarial a partir do trabalho realizado na empresa, a não identificação do trabalho com a área em que pretende atuar, e a insatisfação com a carreira, também incomodam os colaboradores.

Em relação ao objetivo que pretendeu analisar os fatores voltados ao envolvimento com o trabalho, e a relação entre trabalho e vida pessoal, constatou-se que, os colaboradores não se sentem incomodados com a ausência de envolvimento com o trabalho que realiza, a ausência de compromisso e identificação com a empresa, e a ausência de necessidade de permanecer na empresa. O conflito entre trabalho e vida pessoal, e a falta de tempo para a família, também parece não incomodar os colaboradores. Conclui-se, portanto, que os colaboradores apresentam uma certa indiferença ou apatia o que pode ser ruim para a empresa.

Em se tratando do objetivo que buscou conhecer os fatores ligados as políticas da empresa e o relacionamento no trabalho, observou-se que fatores como a localização inadequada da empresa e a falta de definição de responsabilidades não são considerados importantes para os colaboradores; entretanto a insatisfação geral com a empresa e a falta de cooperação e respeito entre os funcionários foram fatores que se mostraram muito importante na opinião destes.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Cláudia V. de A.; MALIK, Ana Maria. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família**. Rio de Janeiro, Abril de 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000200007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 28 Abr. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Remunerações, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão organizacional: O desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CUNHA, Meire Cristina. **Análise da Relação entre Condições para criar a satisfação no trabalho em uma instituição do Distrito Federal**. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia Administração e contabilidade, Departamento de Administração, Brasília, 2010. Disponível em: <[http://www.bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1231/1/2010\\_MeireCristinaCunha.pdf](http://www.bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1231/1/2010_MeireCristinaCunha.pdf)>. Acesso em: 01 Abr. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos:** Princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LINDO, Maíra Riscado. *et. al.* **Conflito vida pessoal vs vida profissional:** Os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 28. 2004. Curitiba. ANPAD. 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru, **Teoria Geral da Administração:** Da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO M. C. **O desafio do conhecimento:** Pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

MORREL, K.; LOAN-CLARCK, J.; WILKINSON, A. **Os Modelos de Intenção de Rotatividade de Turnover.** Universidade, 2001.

NASCIMENTO, Gilza Marques do. **Estudo do absenteísmo dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade básica e distrital de saúde do município de Ribeirão Preto-SP.** 2003. 118 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2003.

OLIVEIRA, Patrícia W. S. de. NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. LEONNE, Rodrigo José Guerra. Fatores Preditivos da Intenção de Rotatividade (*Turnover Intention*): Nível de Satisfação e Grau de Influência na Decisão de Sair da Empresa. In. BRITO, Lydia Maria Pinto. **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas 2:** A tênue separação entre o público e o privado no Brasil. Fortaleza. Edições UFC. 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

SEHN, Caroline. **A motivação dentro da motivação do grupo Accor:** ferramenta de comunicação interna como meio motivacional nas organizações. 2005. 136 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica, Comunicação Organizacional e Relações Públicas) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

VERGARA, Sílvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.