

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA DOS  
FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS DE DIFERENTES PORTES DE MARIANA E OURO  
PRETO (MG)

MARIA CECÍLIA MOREIRA SILVA

MARIANA

2017

MARIA CECÍLIA MOREIRA SILVA

ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA DOS  
FUNCIONÁRIOS EM EMPRESAS DE DIFERENTES PORTES DE MARIANA E OURO  
PRETO (MG)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial à obtenção do título de Graduada em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2017

S586a Silva, Maria Cecília Moreira

Análise dos antecedentes da intenção de permanência  
dos funcionários em empresas de diferentes portes

de Mariana e Ouro Preto (MG) [recurso eletrônico]

/ Maria Cecília Moreira Silva.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal  
de Ouro Preto, Mariana, 2017

CDU: Ed. 2007 -- 005.96

: 15



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



---

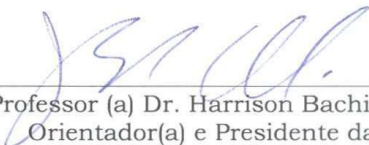
## FICHA DE APROVAÇÃO

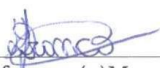
**Maria Cecília Moreira Silva**

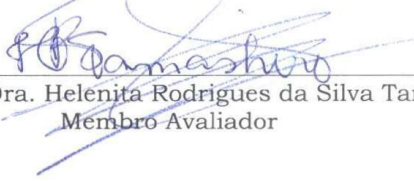
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador(a): Dr. Harrison Bachion Ceribeli

### COMISSÃO EXAMINADORA

  
Professor (a) Dr. Harrison Bachion Ceribeli  
Orientador(a) e Presidente da Banca

  
Professor (a) Msc. David Silva Franco  
Membro Avaliador

  
Professor (a) Dra. Helenita Rodrigues da Silva Tamashiro  
Membro Avaliador

Mariana, 24 de agosto de 2017.

---

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente á Deus, por me abençoar, proteger e dar forças nos momentos em que necessitei.

Aos meus pais, Regina e João, pelo amor, pelas palavras de incentivo e apoio incondicional. Aos meus irmãos João Felipe e Pedro Henrique, pelo companheirismo e por sempre confiarem em mim. Sem vocês nada disso teria sentido.

As minhas tias, Diva e Conceição, muito obrigada pela confiança e pelo amor que vocês tem por mim. Apesar da distância, vocês estiveram presentes em todos os dias nestes últimos anos. Muito obrigada por acreditarem em mim.

A minha segunda casa, minha República Pin-up's. Sempre agradeço por ter encontrado pessoas tão especiais e tão diferentes de mim. Obrigada pela amizade, pelos ensinamentos, e por serem a minha segunda família.

Aos meus familiares e amigos de Porto Firme e Mariana, obrigada pelo apoio e carinho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli, pela paciência, disponibilidade e dedicação ao longo da realização deste trabalho. Muito obrigada por suas pelas palavras de incentivo e por compartilhar comigo seus ensinamentos.

Agradeço também aos meus colegas do 13.2 e aos professores do curso de Administração por compartilharem conosco seus conhecimentos.

Muito obrigada a cada um que contribuiu de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

Com o aumento da competitividade, os esforços gerenciais passaram a ser direcionados para a redução de custos, aumento da produtividade e inovação. Neste contexto, o fator humano passou a ser considerado como um ativo essencial e, por isso, a retenção dos funcionários tornou-se um objetivo estratégico a ser perseguido pelos gestores. Neste sentido, delimitou-se como objetivo para esta pesquisa identificar os fatores que influenciam a intenção dos funcionários de permanecerem ou não nas organizações de pequeno, médio e grande porte das cidades de Mariana e Ouro Preto, comparando-os entre si. Para atingir tal objetivo, optou-se por uma abordagem descritiva transversal com caráter quantitativo. Para a coleta de dados, adotou-se o método *survey*. Os dados foram analisados por meio de duas técnicas estatísticas: Análise Fatorial Exploratória e Análise de Regressão Múltipla. A partir dos resultados, constatou-se que o comprometimento afetivo influencia a intenção de permanência dos funcionários das empresas de grande e pequeno porte da região estudada. Adicionalmente, constatou-se que o conteúdo do trabalho é um elemento ponderado principalmente pelos funcionários de médias organizações em sua decisão de permanecer. Os resultados também permitiram que se confirmasse a importância da abertura ao diálogo por parte da chefia nas empresas de grande porte. Por sua vez, a sensação de estabilidade foi um fator considerado importante pelos funcionários de empresas de grande e médio porte das cidades estudadas. Finalmente, constatou-se que os profissionais das empresas de pequeno e médio porte consideram a remuneração como um fator determinante na sua intenção de permanência.

**Palavras-chave:** Intenção de permanência na organização, rotatividade, intenção de abandono da organização.

## ABSTRACT

With increasing competitiveness, management efforts have been directed towards reducing costs, increasing productivity and innovation. In this context, the human factor has come to be considered as an essential asset and, therefore, the retention of employees has become a strategic objective to be pursued by the managers. In this sense, the objective of this research was to identify the factors that influence the intention of the employees to stay in the small, medium and large organizations of the cities of Mariana and Ouro Preto, comparing them among themselves. To achieve this objective, a transversal quantitative descriptive approach was chosen. For the data collection, the survey method was adopted. The data were analyzed using two statistical techniques: Exploratory Factor Analysis and Multiple Regression Analysis. From the results, it was verified that the affective commitment influences the intention of permanence of the employees of the large and small companies of the studied region. In addition, it was found that the content of the work is an element weighted mainly by the employees of medium organizations in their decision to remain. The results also allowed the confirmation of the importance of openness to dialogue by management in large companies. In turn, the feeling of stability was a factor considered important by employees of large and medium-sized companies in the cities studied. Finally, it was found that the professionals of small and medium-sized companies consider pay as a determining factor in their intention to stay.

**Keywords:** Intention to stay in the organization, turnover, intention to leave the organization.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1 Rotatividade nas organizações .....	9
2.2 Antecedentes da intenção de permanência dos funcionários.....	10
3 ASPECTOS METODÓLOGICOS .....	13
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	14
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	22
REFERÊNCIAS .....	25



## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade entre as empresas, os esforços gerenciais passaram a ser direcionados para a redução de custos, aumento da produtividade e inovação. Para isso, todavia, faz-se necessário contar com profissionais qualificados em todos os níveis organizacionais.

Neste contexto, o fator humano passou a ser considerado pelos gestores como um ativo essencial às organizações, à medida que dele depende a implantação bem-sucedida das estratégias traçadas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Em decorrência desta nova perspectiva, o desenvolvimento contínuo e a retenção dos funcionários tornaram-se objetivos estratégicos a serem perseguidos pelos gestores da área de Gestão de Pessoas. Mas, apesar disso, as taxas de rotatividade no Brasil ainda estão entre as maiores do mundo (PEREIRA; ZIEIRO, 2013), fazendo com que a retenção do capital humano passasse a ser um dos maiores desafios das organizações brasileiras na atualidade.

Como se tornou recorrente a disputa não apenas pelos mercados consumidores, mas também pelos melhores profissionais, as organizações, hoje, precisam adotar estratégias efetivas para reterem seu pessoal. Por este motivo, é necessário que os gestores compreendam o quão importante é analisar os indicadores de *turnover*, apurando suas causas e implantando ações para minimizar a perda de funcionários.

Importante destacar que a rotatividade dos funcionários, além de resultar na perda de capital intelectual, ainda impacta negativamente na qualidade do trabalho realizado, na produtividade das equipes e no nível de estresse dos profissionais que permanecem e muitas vezes acabam sobrecarregados, mesmo que temporariamente (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013).

Neste sentido, delimitou-se como objetivo para esta pesquisa identificar os fatores que influenciam a intenção dos funcionários de permanecerem ou não nas organizações de pequeno, médio e grande porte das cidades de Mariana e Ouro Preto, comparando-os entre si.

A realização deste trabalho justifica-se pela escassez de trabalhos científicos no âmbito nacional que abordem este tipo de comparativo. Na literatura, é possível encontrar apenas estudos que discutem causas e consequências do *turnover* de forma individual e focam, normalmente, em apenas um segmento ou tipo de organizações.

Além disso, a importância deste estudo reside no fato de que a rotatividade tem sido

um problema recorrente nas organizações, gerando custos e outras consequências negativas, sendo que, na maioria dos casos, os gestores não conseguem lidar com isso adequadamente.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Rotatividade nas organizações**

O conceito de rotatividade ou *turnover* remete ao rodízio de colaboradores em uma organização, sendo representado por um índice que aponta o percentual de funcionários que foram contratados ou deixaram determinada empresa por fatores voluntários ou involuntários (ROBBINS, 2002).

Para Vandenberg (1999), a rotatividade deve-se à possibilidade de os indivíduos deixarem a organização em determinado momento, sendo necessário que as organizações entendam o que motiva a ocorrência deste fenômeno. O mesmo autor destaca, todavia, que existem situações em que a saída se faz necessária, principalmente quando se tem funcionários com baixa produtividade.

De acordo com Mobley (1992), a rotatividade pode ser causada por motivos voluntários ou involuntários: o rodízio involuntário ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, seja por motivos de readequação do quadro ou por fatores ligados à adequação do indivíduo ou produtividade; por outro lado, o rodízio voluntário refere-se à decisão do próprio indivíduo de abandonar a organização.

Em meados da década de 1970, a rotatividade começou a despertar o interesse dos pesquisadores e os estudos que passaram a ser publicados sobre o tema analisavam a saída dos colaboradores das organizações sob a ótica dos antecedentes e impactos resultantes (FERREIRA; ALMEIDA, 2015), uma vez que a organização sofre com a saída de bons funcionários, pois, além dos custos envolvidos, a eficácia dos processos tende a ser comprometida (MINTZBERG; LAMPEL, 1999). Um dos pioneiros a discutir o tema foi Pencavel (1972), que analisou a relação dos salários dos funcionários com os índices de rotatividade, abordando o dilema dos gestores sobre manter os empregados com salários baixos e ter que lidar com um alto índice de *turnover* ou ter um índice de *turnover* baixo, arcando, todavia, com salários mais elevados.

Mais tarde, contudo, o foco ampliou-se e os estudos abordando o *turnover* passaram a explorar como os indivíduos se comportam nas organizações e os fatores que influenciam sua intenção de permanecerem ou não vinculados a elas, os custos associados ao fluxo de

contratações e demissões de pessoal e o que motiva a permanência dos talentos (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

De acordo com os estudos realizados por Ferreira e Almeida (2015), o *turnover* dos funcionários tende a impactar os resultados financeiros obtidos pelas organizações, à medida que a produtividade dos recém-admitidos muitas vezes é menor em relação à dos profissionais que deixaram o emprego.

Além disso, segundo Cardoso, Cardoso e Santos (2013), o índice de rotatividade interfere no desempenho operacional das organizações, uma vez que os processos de trabalho dependem de um número determinado de profissionais e o desligamento de alguns colaboradores faz com que, temporariamente, haja um número menor de funcionários do que seria necessário, aumentando a ocorrência de falhas e atrasos.

Tem-se que se considerar também que o *turnover* gera sobrecarga e custos extras relativos ao pagamento de horas extras para os funcionários que permaneceram vinculados à organização, que deverão, provisoriamente, absorver o trabalho daqueles que deixaram o emprego (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013).

Por fim, existe um ônus financeiro considerável para que seja efetivado o desligamento de um funcionário, que engloba, além dos custos trabalhistas, os gastos com reposição ou substituição do profissional que deixou a organização, que incluem custos com recrutamento, seleção e treinamento (PATIAS et al., 2014).

## **2.2 Antecedentes da intenção de permanência dos funcionários**

De acordo com Patias et al. (2014), entre as causas da rotatividade, pode-se apontar a falta de identificação do indivíduo com a cultura organizacional e com o trabalho a ser realizado; neste sentido, o processo de seleção torna-se importante mecanismo para reduzir a intenção de abandono nas organizações.

Todavia, existem diversas outras causas que não estão ligadas diretamente à seleção de pessoal, tais como falta de motivação para o trabalho, política de salários da organização, falta de desenvolvimento na carreira, condições adversas no ambiente de trabalho e carga de trabalho excessiva (FERREIRA; FREIRE, 2001), evidenciando-se que se trata de um fenômeno complexo, ocasionado por múltiplos antecedentes.

Motivados por esse aspecto, diversos estudos procuraram levantar as causas ou antecedentes da rotatividade. Rosa e Ibdaiwi (2012), por exemplo, analisaram este fenômeno em uma empresa de *fast-food* e constataram que os principais elementos que contribuem para

a rotatividade decorrem da desmotivação e ausência de comprometimento dos funcionários. Segundo os mesmos autores, ambos os fatores surgem quando se tem um processo de seleção desorganizado e que não condiz com as necessidades da empresa; conseqüentemente, os profissionais contratados não se encaixam no perfil das vagas.

Nesta mesma linha, a pesquisa realizada por Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) concluiu que o *turnover* está relacionado com a falta de comprometimento afetivo dos funcionários, ou seja, quanto maior é o vínculo de cunho afetivo que liga organização e indivíduo, menor é a intenção deste último de desligar-se do emprego, constatação que encontra respaldo nos estudos conduzidos por Bastos, Brandão e Pinho (1997) e Francisco e Claro (2014).

Investigando também a relação entre comprometimento organizacional e *turnover*, Cappi e Araújo (2015) focaram seu trabalho nas diferenças entre os profissionais pertencentes às gerações X e Y. Entre os resultados obtidos por estes autores, destaca-se o fato de que a relação analisada mostrou-se mais forte entre os indivíduos que pertencem à geração Y do que entre aqueles da geração X.

Adicionalmente, conforme constataram Silva, Cappelloza e Costa (2014), a intenção do indivíduo de deixar o emprego sofre influência do suporte organizacional percebido por ele, sendo tanto menor essa intenção de abandono quanto maior é a percepção do funcionário de que a organização reconhece e valoriza seu trabalho e se preocupa com o seu bem-estar.

Nesta mesma linha, Román-Calderón, Battistelli e Vargas-Saenz (2014) concluíram que os indivíduos que não possuem uma boa relação com a organização, que se sentem desvalorizados e que não recebem apoio organizacional tendem a perder a estima pelo trabalho e, por conseguinte, a abandonar o emprego por vontade própria, quando não são demitidos antes que isso aconteça.

A intenção de permanência no emprego e, conseqüentemente, a rotatividade também estão atreladas à identificação do funcionário com a cultura, valores e normas da organização; quanto mais o indivíduo identifica-se com a cultura organizacional de seu empregador, maior é o custo emocional de abandoná-lo e, conseqüentemente, menor é a chance de tomar uma decisão nesse sentido (BASTOS; MENEZES, 2010).

Além dos antecedentes supramencionados, as pesquisas de Machado e Silva (2014) indicam que a satisfação no trabalho influencia o quão rápido o funcionário pode perder ou abandonar seu emprego espontaneamente, à medida que os indivíduos que estão insatisfeitos com sua ocupação atual não tendem a se esforçar para mantê-lo. Este mesmo fator também foi apontado na pesquisa de Bezerra (1997), que concluiu que muitos trabalhadores desligam-se

de uma empresa visando outro emprego no qual tenham oportunidade de se realizarem profissionalmente.

De forma complementar, analisando a relação entre as práticas de gestão de pessoas das organizações e a permanência do funcionário, Osman et al. (2015) concluíram que aquelas que oferecem a seus colaboradores bons salários e condições adequadas de trabalho têm maior chance de retê-los. Ainda segundo os mesmos autores, à medida que o funcionário não percebe este apoio e valorização, sua insatisfação aumenta e ele tende a deixá-la.

Outro fator que pode ser apontado como antecedente da rotatividade nas organizações é a qualidade da relação entre chefia e subordinados (MEDEIROS et al., 2010; BASFORD; OFFERMANN, 2012), assim como entre os colegas de trabalho (BASFORD; OFFERMANN, 2012; YIRIK; BABÜR, 2014). Neste sentido, quando o indivíduo não é respeitado por seu gestor ou não experimenta um clima de cordialidade entre os membros de sua equipe, tende a ficar insatisfeito com seu ambiente de trabalho e, como consequência disso, sua intenção de permanência na organização diminui.

Complementando os antecedentes já apresentados, a pesquisa realizada por Ferreira e Siqueira (2005) apontou como fator que influencia a rotatividade nas organizações o senso de justiça dos funcionários associado à remuneração recebida. À medida que o profissional percebe que sua remuneração condiz com as atividades que desempenha e com a remuneração dos outros funcionários, tende a nutrir menor intenção de abandonar o emprego. Importante salientar que este resultado encontra respaldo na pesquisa de Costa e Moraes (2010), realizada com vendedores e gerentes de lojas, que revelou que os indivíduos abandonam o emprego quando não se sentem satisfeitos com as práticas de remuneração adotadas pela empresa.

Já Pereira Junior e Oliveira (2016), que conduziram um estudo focado em docentes, constataram que existe relação entre a rotatividade e fatores como satisfação pessoal e profissional, qualidade do ambiente de trabalho e localização geográfica do trabalho.

Ceribeli e Rodrigues (2016), por sua vez, estudaram a relação entre a flexibilização do trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na organização. De acordo com os resultados obtidos por esses autores, os funcionários que atuam em empresas que flexibilizaram o trabalho, seja por meio da flexibilização do horário, do home-office ou de outros mecanismos, tendem a desenvolver maior comprometimento e a nutrir maior intenção de permanência no emprego.

Por fim, no estudo realizado por Nodari, Dal Bó e Camargo (2010), conduzido em uma empresa multinacional, constatou-se que existe correlação negativa entre a qualificação percebida pelo indivíduo para o trabalho e a rotatividade, ou seja, quanto menos o funcionário

se sente apto a exercer a sua função, maior é a chance de abandono voluntário do trabalho. Tal fato encontra respaldo no estudo Campos e Malik (2008). Verificou-se também no estudo de Nodari, Dal Bó e Camargo (2010) que, à medida que os funcionários ultrapassam a sua jornada de trabalho normal, realizando horas extras, e acumulam um número excessivo de atividades, o índice de *turnover* na organização aumenta.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo de pesquisa proposto, optou-se por uma abordagem descritiva transversal com caráter quantitativo. A abordagem descritiva quantitativa é empregada para descrever fenômenos, situações ou comportamento de objetos por meio de dados quantitativos e análise estatística; por sua vez, nos estudos transversais os dados referentes a cada objeto são coletados uma única vez no intervalo temporal da pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Para a coleta de dados, adotou-se o método *survey*, que consiste na coleta de dados de uma amostra por meio da aplicação de questionários autoadministrados. Utilizou-se, para elaboração dos questionários, a escala de *Likert* de sete pontos, com categorias variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), sendo que somente os pontos extremos são nomeados (HAIR JUNIOR et al., 2005).

O instrumento de coleta de dados incluiu questões relacionadas à sobrecarga no trabalho, extraídas de Ferreira e Freire (2001), clima organizacional, extraídas de Rosa e Ibdaiwi (2012), comprometimento organizacional afetivo, extraídas de Rego e Souto (2004), percepção de justiça, extraídas de Ferreira e Siqueira (2005), satisfação no trabalho, extraídas de Machado e Silva (2014), valorização do funcionário, extraídas de Román-Calderón, Battistelli e Vargas-Saenz (2014), qualidade do ambiente de trabalho, extraídas de Pereira Junior e Oliveira (2016), intenção de permanência na organização, extraídas de Ceribeli e Rodrigues (2016), e necessidade de treinamento, extraídas de Nodari et al. (2010).

A população-alvo do estudo englobou indivíduos que estavam empregados no momento da coleta dos dados em empresas de pequeno, médio ou grande porte, localizadas nas cidades de Mariana e Ouro Preto, Estado de Minas Gerais. Já a amostra foi composta utilizando-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que é recomendada quando não se tem uma relação completa dos elementos que fazem parte da população do estudo, baseando-se a seleção das unidades amostrais em quesitos como disponibilidade e acessibilidade (HAIR JUNIOR et al., 2005).

Definiu-se que a amostra deveria ter 10 vezes a quantidade de variáveis de pesquisa, seguindo recomendações de Hair Junior et al. (2005). Considerando que na coleta de dados foram incluídas 34 questões de pesquisa, definiu-se que a amostra deveria conter, pelo menos, 340 respostas válidas.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, elaborado no *Google Forms*, cujo link foi divulgado via *Facebook*, *LinkedIn* e *e-mail*, e também por meio de questionários impressos, entregues em pontos de grande movimentação de pessoas nas cidades de Mariana e Ouro Preto. Dos 362 questionários aplicados, 244 foram no formato eletrônico e 118 no formato impresso. Todavia, foram desprezados 20 questionários cujos respondentes não estavam trabalhando no momento da coleta de dados. Sendo assim, a amostra final foi composta por 342 respostas válidas.

Para análise dos dados, duas técnicas estatísticas foram empregadas utilizando o SPSS. Primeiramente, fez-se uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o intuito de agrupar as três variáveis relacionadas à intenção de permanência na organização em um único fator. Em seguida, utilizou-se a Análise de Regressão Múltipla, que permite a previsão de uma variável dependente a partir de  $n$  variáveis independentes (CORRAR et al., 2009). Como variáveis independentes, utilizaram-se as 31 variáveis teoricamente apontadas como antecedentes da rotatividade nas organizações. Já como variável dependente, utilizou-se o fator gerado a partir da AFE.

Foram rodadas três regressões, utilizando os dados coletados junto a funcionários de organizações de grande, médio e pequeno porte, respectivamente, tornando possível comparar os antecedentes da intenção de permanência dos indivíduos em empresas de diferentes tamanhos.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A amostra da pesquisa foi composta por, aproximadamente, 61,98% de indivíduos do gênero feminino e 38,02% do gênero masculino. Em relação à idade dos respondentes, 5,55% apresentaram idade inferior a 21 anos; 54,97%, idade entre 21 e 30 anos; 23,7%, idade entre 31 e 40 anos; e 15,78% apresentaram idade superior a 40 anos. 33,04% dos respondentes são casados, 56,72% são solteiros e 10,24% enquadram-se em outro estado civil. Quanto à escolaridade, 24,26% dos respondentes possuem ensino fundamental ou médio, 60,23% possuem ensino superior completo ou cursando e 15,51% possuem pós-graduação. Por fim,

com relação ao número de filhos, 63,45% não têm filho, 19,88% têm apenas um filho, 12,58% têm dois filhos e 4,09% têm três ou mais filhos.

Quanto ao porte das organizações nas quais os respondentes trabalhavam no momento da coleta de dados, 107 indivíduos eram de organizações de grande porte, 104 eram de organizações de médio porte e 131 eram de pequenas organizações, o que representa, respectivamente, 31,28%, 30,42% e 38,30% da amostra da pesquisa.

Finalizada a caracterização da amostra, rodou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com o intuito de agrupar as três variáveis empregadas para mensurar a intenção de permanência dos indivíduos na organização onde eles trabalhavam.

Primeiramente, analisou-se o teste KMO (Kaiser Meyer Olkin), que indica se o agrupamento das variáveis é possível. De acordo com Hair Junior et al. (2005), deve-se obter valor superior a 0,50 neste teste, sendo que o resultado apresentado foi de 0,737.

Em seguida, analisou-se o teste de Esfericidade de Bartlett, que mede a adequação da amostra para aplicação da AFE. Neste caso, deve-se obter um p-valor menor que 0,05, o que permite afirmar, com 95% de confiança, que a amostra da pesquisa é adequada para realizar o agrupamento proposto (HAIR JUNIOR et al., 2005). Como o p-valor obtido foi de 0,000, confirma-se a adequabilidade amostral.

Realizou-se também uma avaliação das comunalidades, as quais representam o quanto de cada variável se perderia caso o agrupamento fosse realizado, sendo desejáveis valores superiores a 0,5, indicando que a parte explicada das variáveis agrupadas é superior à parte não explicada (HAIR JUNIOR et al., 2005). Para o agrupamento proposto, o resultado obtido foi satisfatório, à medida que as comunalidades obtidas foram superiores a 0,822, o que permite concluir que é possível agrupar as variáveis originais do estudo sem que se perca uma quantidade significativa de informações.

Na etapa seguinte da AFE, analisou-se a variância total explicada pela solução fatorial, sendo recomendado percentual superior a 60% (HAIR JUNIOR et al., 2005). O percentual obtido indica que a solução fatorial é capaz de explicar 85,658% da variação das variáveis originais da pesquisa.

Analisando conjuntamente todos os parâmetros supramencionados, validou-se o agrupamento das três variáveis utilizadas para mensurar a intenção de permanência na organização em um único fator, o qual foi empregado como variável dependente nas regressões rodadas a seguir.

Na primeira regressão, foram analisadas as respostas dos indivíduos que declararam trabalhar em empresas de grande porte, resultando em cinco modelos. Inicialmente, optou-se



pelo modelo 05, que possuía maior coeficiente de determinação ajustado. Todavia, tal modelo incorporou uma variável independente com uma relação negativa com a variável dependente que contrariava fortemente a teoria previamente consultada. Por isso, para eliminar a inconsistência teórica identificada, optou-se pelo modelo 03.

O modelo escolhido para análise apresentou coeficiente de correlação (R) de 0,653, o que indica um poder moderado de explicação por parte das variáveis independentes em relação à variável dependente.

Já o coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ ) obtido foi de 0,41, indicando que tal modelo de regressão é capaz de explicar 41% da variação na intenção de permanência na organização dos respondentes da pesquisa empregados em empresas de grande porte.

O teste ANOVA realizado obteve significância igual a 0,000, o que indica que existe regressão para pelo menos uma variável independente incluída no modelo 03. Já os testes de hipótese realizados para cada variável independente do modelo, que obtiveram p-valores inferiores a 0,05, permitiram concluir que todas elas são estatisticamente significativas e possuem um beta diferente de zero, ou seja, influenciam o comportamento da variável dependente.

O modelo de regressão 03 pode ser representado da seguinte forma:

$$Y = - 0,470 + 0,491 X_1 + 0,301 X_2 + 0,199 X_3$$

Sendo:

Y – Intenção de permanência na organização;

$X_1$  – Sentimento de pertencimento;

$X_2$  – Abertura para questionar decisões da chefia;

$X_3$  – Sensação de estabilidade na organização.

A partir da análise da primeira regressão, constatou-se que o sentimento de pertencimento é um fator que influencia positivamente a intenção de permanência dos funcionários nas grandes empresas. Importante esclarecer que este sentimento faz com que o funcionário se sinta parte da organização, compartilhando os mesmos valores e metas, além de se orgulhar das conquistas alcançadas. Tal resultado é corroborado pelas constatações de Rego e Souto (2004) de que o funcionário que apresenta elevado comprometimento afetivo perante a organização que o emprega apresenta menor intenção de abandoná-la.

Também se constatou que a abertura para questionar as decisões da chefia influencia positivamente a permanência do funcionário em organizações de grande porte. Uma hipótese para explicar essa relação é que, ao ter liberdade para discutir as propostas e decisões da chefia, o profissional sente que sua opinião é valorizada e que usufrui de confiança por parte de seu superior, o que o faz querer permanecer vinculado à organização. Tal achado encontra respaldo nos resultados de Román-Calderón, Battistelli e Vargas-Saenz (2014).

Por fim, é possível observar na equação de regressão obtida que a intenção de permanência nas organizações de grande porte sofre influência positiva da sensação de estabilidade experimentada pelo funcionário. Neste sentido, o indivíduo, quando percebe que seu empregador o valoriza e que não o substituiria por qualquer erro ou por uma queda temporária de rendimento, tende a estimar mais seu emprego e a apresentar menor intenção de deixá-lo.

Finalizada a discussão da primeira regressão, rodou-se uma segunda regressão, desta vez utilizando as respostas dos indivíduos que declararam trabalhar em empresas de médio porte, obtendo-se oito modelos.

Inicialmente, optou-se pelo modelo 08, que possuía maior coeficiente de determinação ajustado. Todavia, tal modelo incorporou uma variável independente com uma relação negativa com a variável dependente que contrariava fortemente a teoria previamente consultada. Por isso, no intuito de se eliminar a inconsistência teórica identificada, optou-se pelo modelo 07, que apresentou coeficiente de correlação ( $R$ ) de 0,765, o que indica um poder moderado de explicação por parte das variáveis independentes em relação à variável dependente.

Já o coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ ) obtido para o modelo 07 foi de 0,556, indicando que tal modelo de regressão é capaz de explicar 55,6% da variação na intenção de permanência na organização dos respondentes da pesquisa empregados em empresas de médio porte.

O teste ANOVA realizado obteve significância igual a 0,000, o que indica que existe regressão para pelo menos uma variável independente incluída no modelo 07. Já os testes de hipótese realizados para cada variável independente do modelo, que obtiveram p-valores inferiores a 0,05, permitiram concluir que cinco variáveis são estatisticamente significativas e possuem um beta diferente de zero, ou seja, influenciam o comportamento da variável dependente. Por outro lado, as variáveis  $X_2$  e  $X_5$  não se mostraram estatisticamente significativas, pois os p-valores obtidos para ambas foram superiores a 0,05, não sendo possível rejeitar a hipótese nula de que os respectivos betas dessas variáveis são diferentes de

zero. Por causa disso, a discussão dos resultados obtidos não abordará nenhuma das duas variáveis.

O modelo de regressão 07 pode ser representado da seguinte forma:

$$Y = - 0,813 + 0,355 X_1 + 0,185 X_2 - 0,355 X_3 + 0,223 X_4 + 0,146 X_5 + 0,243 X_6 + 0,191 X_7$$

Sendo:

Y – Intenção de permanência na organização;

X<sub>1</sub> – Enriquecimento do trabalho;

X<sub>2</sub> – Sentimento de pertencimento;

X<sub>3</sub> – Sobrecarga de trabalho;

X<sub>4</sub> – Estabilidade na organização;

X<sub>5</sub> – Tarefas condizentes com competências individuais;

X<sub>6</sub> – Responsabilidades no trabalho;

X<sub>7</sub> – Remuneração adequada.

A partir da análise da segunda regressão, constatou-se que o enriquecimento do trabalho é um fator que influencia positivamente a intenção de permanência dos funcionários nas empresas de médio porte. Uma hipótese para explicar tal relação é que o indivíduo se sente motivado a exercer a sua função à medida que a empresa lhe proporciona desafios que proporcionem a ele desenvolver/aprimorar suas competências, tornando o seu trabalho mais interessante.

A segunda variável estatisticamente significativa encontrada foi a sobrecarga de trabalho, que influencia negativamente a intenção de permanência do indivíduo nas organizações médias. Neste sentido, verifica-se que quando o profissional sente-se sobrecarregado no trabalho, tende a apresentar menor disposição de permanecer vinculado a seu empregador. Tal achado encontra respaldo no resultado obtido por Nodari, Dal Bó e Camargo (2010), que constataram que quanto mais o tempo de labor diário dos indivíduos ultrapassa a jornada normal de trabalho na organização, mais alta tende a ser a taxa de rotatividade.

Analisando o modelo 07, nota-se também que a sensação de estabilidade influencia positivamente a intenção de permanência do funcionário nas organizações de médio porte. Ou

seja, quanto maior é a segurança que o indivíduo atribui a seu vínculo de trabalho em empresas desse porte, menor é a sua intenção de abandono.

Complementarmente, constatou-se que as responsabilidades atribuídas ao indivíduo influenciam positivamente sua intenção de permanência nas organizações médias. Uma hipótese para explicar essa relação é que, neste caso, o profissional percebe que usufrui de confiança por parte de seu empregador, passando a valorizar mais seu vínculo de trabalho.

Por fim, é possível observar na segunda equação de regressão obtida que a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações de médio porte sofre influência positiva da remuneração recebida. Neste sentido, o funcionário, quando percebe que seu empregador o recompensa adequadamente de acordo com a sua função que exerce na empresa, tende a estimar mais seu emprego e a apresentar menor intenção de deixá-lo. Tal constatação encontra respaldo nos estudos de Ferreira e Siqueira (2005) e Costa e Moraes (2010), que apontam que os funcionários abandonam o emprego quando não se sentem satisfeitos com sua remuneração.

Finalizada a discussão da segunda regressão, rodou-se uma terceira regressão, desta vez utilizando as respostas dos indivíduos que declararam trabalhar em empresas de pequeno porte, resultando em três modelos. Optou-se pelo modelo 03, que possuía maior coeficiente de determinação ajustado.

O modelo 03 apresentou coeficiente de correlação (R) de 0,698, o que indica um poder moderado de explicação por parte das variáveis independentes em relação à variável dependente. Já o coeficiente de determinação ajustado (R<sup>2</sup>) obtido foi de 0,474, indicando que tal modelo de regressão é capaz de explicar 47,4% da variação na intenção de permanência na organização dos respondentes da pesquisa empregados em empresas de pequeno porte.

O teste ANOVA realizado obteve significância igual a 0,000, o que indica que existe regressão para pelo menos uma variável independente incluída no modelo 03. Já os testes de hipótese realizados para cada variável independente do modelo, que obtiveram p-valores inferiores a 0,05, permitiram concluir que todas elas são estatisticamente significativas e possuem um beta diferente de zero, ou seja, influenciam o comportamento da variável dependente.

O modelo de regressão 03 pode ser representado da seguinte forma:

$$Y = - 0,639 + 0,428 X1 + 0,298 X2 + 0,190 X3$$

Sendo:

Y – Intenção de permanência na organização;

X<sub>1</sub> – Vínculo afetivo com a organização;

X<sub>2</sub> – Capacitação adequada;

X<sub>3</sub> – Remuneração adequada.

A partir da análise da terceira regressão, constatou-se que o vínculo afetivo com a organização é um fator que influencia positivamente a intenção de permanência dos funcionários em organizações de pequeno porte. Esta ligação afetiva estimula no funcionário um sentimento de identificação e pertencimento à empresa, que faz com que ele se torne comprometido com os resultados e metas a serem alcançadas. Tal resultado é corroborado pelas constatações de Rego e Souto (2004) de que o funcionário que apresenta elevado comprometimento afetivo perante a organização que o emprega apresenta menor intenção de abandoná-la.

Outro fator que influencia positivamente a intenção de permanência dos funcionários de pequenas empresas é a capacitação adequada. Neste sentido, percebe-se que os profissionais que se sentem devidamente capacitados para exercerem as suas funções têm uma menor intenção de abandonar o seu emprego. Uma hipótese para explicar essa relação é que, uma vez que o funcionário tem as competências exigidas para o trabalho, há menor chance de ele se sentir desestimulado ou com receio de cometer erros dentro da organização, o que poderia minar sua intenção de permanência no emprego. Tal resultado é corroborado pelas constatações de Campos e Malik (2008) e Nodari, Dal Bó e Camargo (2010) de que a ausência de treinamentos eleva a rotatividade nas organizações.

Por fim, é possível observar na equação de regressão obtida que a intenção de permanência nas organizações de pequeno porte também sofre influência da remuneração recebida. Neste sentido, o indivíduo, quando percebe que seu empregador o recompensa adequadamente de acordo com a sua função dentro da empresa, tende a estimar mais seu emprego e a apresentar menor intenção de deixá-lo. Tal constatação encontra respaldo nos estudos de Ferreira e Siqueira (2005) e Costa e Moraes (2010) que apontam que o índice de *turnover* aumenta quando os indivíduos não se sentem satisfeitos com sua remuneração.

Finalizada a análise das três regressões rodadas, cabe tecer algumas considerações a respeito dos pontos comuns e das diferenças observadas entre os antecedentes da intenção de permanência dos indivíduos nas organizações de grande, médio e pequeno porte.

O primeiro aspecto a ser destacado relaciona-se ao comprometimento afetivo, que é um fator que influencia a intenção de permanência tanto dos funcionários de grandes

organizações quanto daquelas de pequeno porte localizadas em Mariana e Ouro Preto. Com isso, percebe-se que, em empresas de diferentes portes dessas duas cidades, os funcionários tendem a permanecer caso se identifiquem com os valores, práticas e objetivos organizacionais e se sintam pertencentes àquela realidade. Em contrapartida, a falta de identificação entre o profissional e a organização tende a fazer com que ele tenha menor intenção de permanecer vinculado a ela ao longo do tempo.

No que diz respeito ao conteúdo do trabalho, os resultados obtidos evidenciaram que este fator tende a influenciar de forma mais significativa apenas a intenção de permanência dos funcionários de empresas de médio porte das cidades englobadas no estudo. Uma possível hipótese para isso é que, enquanto nas pequenas empresas o próprio funcionário tem menos expectativas em relação à complexidade do cargo que irá ocupar e dos desafios que irá enfrentar, nas grandes empresas os indivíduos têm mais clareza quanto à relação entre o conteúdo do trabalho que executam e sua posição na carreira, nutrindo expectativas de que, à medida que ascenderem profissionalmente, terão mais desafios e responsabilidades, não sendo esta, portanto, uma preocupação de curto prazo entre eles; já nas médias empresas, que muitas vezes não possuem planos de carreira bem definidos, a expectativa dos profissionais é maior quanto ao trabalho desempenhado no cargo atual. Nestas organizações, o enriquecimento dos cargos mostra-se como uma alternativa capaz de reduzir a rotatividade dos funcionários.

Um terceiro aspecto que merece destaque refere-se à abertura ao diálogo por parte da chefia, que foi uma variável valorizada principalmente pelos funcionários de empresas de grande porte de Mariana e Ouro Preto. Uma hipótese para justificar tal resultado é que, em organizações menores, a relação entre chefia e subordinados tende a ser menos formal e mais próxima, não sendo, portanto, um fator que contribui para a decisão dos indivíduos de permanecerem ou não. Por outro lado, nas empresas maiores, que muitas vezes são bastante burocratizadas, uma relação mais aberta ao diálogo entre chefia e subordinados tende a fazer com que o profissional sinta-se valorizado, reduzindo sua intenção de deixar o emprego.

De forma complementar, o sentimento de estabilidade mostrou-se significativo para a intenção de permanência dos funcionários apenas de empresas de grande e médio porte das cidades estudadas. Uma hipótese para explicar tal resultado é que, nessas organizações, como a gestão é mais profissionalizada, a expectativa dos indivíduos é de que a tolerância a erros e à queda de produtividade seja menor. Além disso, nas maiores empresas, o número de candidatos qualificados por vaga tende a ser substancialmente mais elevado, aumentando a pressão sobre os atuais colaboradores. Com isso, passa-se a valorizar mais a organização que se mostra flexível quanto aos equívocos e menor rendimento esporádico de seus

colaboradores. Por outro lado, nas pequenas empresas, o temor de demissão devido aos fatores já enunciados provavelmente é menor, justamente pela dificuldade que as mesmas enfrentam para substituir com qualidade seus atuais funcionários e também pela relação mais próxima e leniente mantida entre chefia e subordinados.

Outro achado da pesquisa diz respeito ao impacto que a remuneração exerce sobre a intenção de permanência dos funcionários de pequenas e médias empresas. Em ambas, evidencia-se que os indivíduos estão dispostos a procurar outro emprego caso se sintam pouco valorizados nessa questão. Como nas empresas menores da região estudada geralmente não há plano de carreira bem estruturado, os funcionários tendem a atribuir maior importância à remuneração auferida no cargo atual, no qual permanecem, muitas vezes, por longo período de tempo. Por outro lado, nas empresas de grande porte, os funcionários talvez atribuam menor importância à remuneração atual, pois vislumbram que, ao longo de suas carreiras, terão condições de auferirem ganhos substancialmente mais elevados, ou seja, o foco passa a ser no longo prazo. Outra hipótese é que, como o padrão salarial nas grandes empresas é maior, a remuneração deixa de ser um fator determinante para a intenção de permanência dos funcionários nessas organizações.

Outro aspecto que merece destaque é que a sobrecarga de trabalho apresentou relação negativa com a intenção de permanência dos funcionários principalmente de médias empresas de Mariana e Ouro Preto. Uma hipótese para justificar tal resultado é que, nas empresas de grande porte dessas cidades, talvez exista uma percepção generalizada de que o excesso de trabalho é “normal” e contribua para a ascensão na carreira; já nas pequenas empresas, que muitas vezes contam com um número reduzido de profissionais, os indivíduos estejam acostumados a desempenharem múltiplas funções, percebendo isso como algo natural.

Por fim, nas pequenas empresas das cidades englobadas no estudo, verificou-se que os funcionários tendem a considerar mais as oportunidades de treinamento e desenvolvimento em sua decisão de permanência. Tal achado pode ser justificado pelo motivo de que esta prática não seja comum nessas empresas, ao contrário do que se verifica em médias e grandes organizações. Como a ausência ou escassez de programas voltados para capacitação dos funcionários pode afetar o desempenho deles no trabalho, que acaba sendo menos satisfatório, os indivíduos podem experimentar certo desconforto, o que os leva a procurarem outro emprego.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente, para que as organizações obtenham um bom desempenho, é necessário que disponham de profissionais qualificados e alinhados à sua estratégia. Por isso, tornaram-se recorrentes altos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento. Todavia, caso a rotatividade de pessoal permaneça elevada, o que ocorre é que, depois de capacitados, os funcionários deixam a organização que neles investiu e passam a atuar, muitas vezes, em alguma de suas concorrentes.

Neste sentido, partindo da importância de combater a rotatividade de pessoal no meio empresarial, definiu-se como objetivo deste estudo identificar os fatores que influenciam a intenção dos funcionários de permanecerem ou não nas organizações de pequeno, médio e grande porte das cidades de Mariana e Ouro Preto, comparando-os entre si.

A partir da análise dos dados coletados, constatou-se que o comprometimento afetivo é um fator comum que influencia a intenção de permanência dos funcionários das empresas de grande e pequeno porte da região estudada. Outro resultado obtido tem relação com o conteúdo do trabalho, sendo este fator ponderado principalmente pelos funcionários de organizações de médio porte em sua decisão de permanecer no emprego. Adicionalmente, os resultados desta pesquisa também permitiram que se confirmasse a importância da abertura ao diálogo por parte da chefia, sendo uma variável mais valorizada pelos profissionais de empresas de grande porte ao refletirem acerca de sua permanência ou não. Cabe destacar também que a sensação de estabilidade foi um fator considerado importante pelos respondentes de empresas de grande e médio porte das cidades de Mariana e Ouro Preto.

Ademais, constatou-se que os profissionais das empresas de pequeno e médio porte consideram a remuneração como um fator determinante na sua intenção de permanência. Destaca-se também que, para os funcionários de empresas de médio porte, a sobrecarga de trabalho é um fator que influencia negativamente em sua intenção de permanecer no emprego. Por fim, as oportunidades de treinamento e desenvolvimento exercem maior impacto na permanência dos funcionários de empresas de pequeno porte das cidades estudadas.

Com base nas variáveis que influenciam a intenção de permanência dos funcionários nas organizações de grande porte de Mariana e Ouro Preto, cabe tecer algumas sugestões para a redução do *turnover*. Primeiramente, para aumentar o sentimento de pertencimento, é importante que o funcionário identifique-se com a cultura do negócio. Por isso, no momento da seleção, recomenda-se a adoção de testes como o fit cultural, que tem como objetivo avaliar o alinhamento entre os ideais da companhia e os do candidato.

Outra sugestão é a implantação de uma cultura mais aberta à participação dos funcionários e de uma rotina que tenha espaço para a realização de reuniões periódicas com os



superiores imediatos, com o objetivo de integrar e estimular os funcionários a proporem soluções para problemas de sua área de atuação.

Por fim, também se sugere que as organizações de grande porte da região estudada adotem sempre uma postura transparente em relação aos funcionários, subsidiando decisões quanto a eventuais desligamentos com base nas avaliações de desempenho realizadas e dando a eles, antes disso, oportunidades de aprimoramento e melhoria do desempenho.

Para a redução da rotatividade em empresas de médio porte das cidades estudadas, propõe-se a estruturação de um plano de carreira que apresente aos funcionários uma perspectiva de crescimento no longo prazo, fazendo com que eles atribuam menor importância à remuneração atual, e que lhes possibilite aumentarem seu espaço ocupacional à medida que ampliem seu portfólio de competências.

De forma complementar, recomenda-se para essas organizações que também aprimorem as relações com os funcionários, tornando-as mais transparentes, ou seja, que os indivíduos passem por avaliações de desempenho periódicas, que recebam *feedback* acerca de seu desempenho e que recebam oportunidades de se capacitarem e melhorarem seu desempenho ao invés de serem desligados de forma repentina.

Por fim, sugere-se que as médias empresas de Mariana e Ouro Preto redimensionem sua força de trabalho visando reduzir a sobrecarga de trabalho de seu quadro atual de funcionários, à medida que isso tende a levar à rotatividade e, conseqüentemente, à perda de capital intelectual ao longo do tempo.

Já para as pequenas empresas das cidades em questão, propõe-se, para a diminuição do *turnover*, que seja desenvolvido um pacote de remuneração estratégica que englobe outros benefícios além do salário, como plano de saúde, e também bonificações monetárias ou simbólicas para funcionários que atingirem metas. Complementarmente, outra proposta seria o investimento em programas de desenvolvimento dos funcionários.

Por fim, sugere-se também que haja maior integração entre os funcionários e os gestores, de modo que estes últimos passem a estimular os primeiros a participarem mais ativamente do negócio com sugestões de melhoria, valorizando as contribuições dadas e criando um vínculo afetivo entre os indivíduos e as organizações onde trabalham.

Finalizando, pode-se apontar que a principal contribuição desta pesquisa foi desmistificar a premissa de que os funcionários, independente do porte da organização onde atuam, são motivados a permanecerem ou não no emprego pelos mesmos fatores. Ao mapear os antecedentes da intenção de permanência dos funcionários em diferentes tipos de empresas, é possível traçar planos de ação mais eficazes para a redução do *turnover* em cada contexto.

Para pesquisas futuras, sugere-se que as hipóteses aqui delineadas sejam testadas por meio de uma abordagem quantitativa e que os *insights* obtidos (p. e. a importância da sensação de estabilidade para a permanência dos funcionários nas maiores empresas) sejam aprofundados por meio de uma abordagem qualitativa. Desta forma, será possível avançar na compreensão e, conseqüentemente, no combate do rotatividade nas organizações modernas.

## REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

BASFORD, T. E.; OFFERMANN, L. R. Beyond leadership: the impact of coworker relationship on employee motivation. **Journal of Management and Organization**, v. 18, n. 6, p. 807-817, 2012.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BASTOS, A. V.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, p. 299-307, 2010.

BEZERRA, A. L. Q. O significado da rotatividade de pessoal numa instituição de saúde privada. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 50, n. 1, p. 107-20, 1997.

CAMPOS, C. V. D. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.

CARDOSO, M. F.; DE FREITAS CARDOSO, J.; DOS SANTOS, S. R. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2013.

CERIBELI, H. B.; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 10, n. 3, p. 37-56, 2016.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, C. J.; DE MORAES, L. F. R. Investigando as intenções de turnover: o caso dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 1-13, 2010.

FERREIRA, L. C. M.; ALMEIDA, C. B. A. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 28-61, 2015.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FRANCISCO, J. D. D. S.; CLARO, J. A. C. D. S. O impacto de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo sobre intenção de rotatividade em empresa mineradora de diamante (Angola). **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 3, p. 114-136, 2014.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B. J.; MONEY, A. R.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MACHADO, D. C.; SILVA, A. F. D. Um indicador de não satisfação no trabalho e a mobilidade do mercado de trabalho: um estudo para homens e mulheres. **Nova Economia**, v. 24, n. 1, p. 123-140, 2014.

MEDEIROS, C. R. G.; JUNQUEIRA, A. G. W.; SCHWINGEL, G.; CARRENO, I.; JUNGLES, L. A. P.; SALDANHA, O. M. F. L. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da estratégia de saúde da família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 1, p. 1521-1531, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.

MOBLEY, W. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NODARI, C. H.; DAL BÓ, G.; CAMARGO, M. E. Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010.

OSMAN, A.; OTHMAN, Y. H.; RANA, S. M. S.; SOLAIMAN, M.; LAL, B. The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): a perspective of American-based organization in Kulim, Malaysia. **Asian Social Science**, v. 11, n. 21, p. 174-182, 2015.

PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI, A. S.; COSTA, C. F. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2014.

PENCAVEL, J. H. Wages, specific training, and labor turnover in US manufacturing industries. **International Economic Review**, p. 53-64, 1972.

PEREIRA JUNIOR, E. A.; OLIVEIRA, D. A. Indicadores de retenção e rotatividade dos docentes da educação básica. **Cadernos de Pesquisa**, v. 46, n. 160, p. 312-332, 2016.

PEREIRA, D. A.; ZIERO, J. G. Uma nota sobre a rotatividade da mão-de-obra do setor privado brasileiro. **Revista de Economia e Administração**, v. 12, n. 1, p. 132-148, 2013.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 30-42, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMÁN-CALDERÓN, J. P.; BATTISTELLI, A.; VARGAS-SAENZ, M. Antecedentes das intenções da rotatividade nas cooperativas colombianas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 672-680, 2014.

ROSA, M. D. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de fast food de Santa Maria – RS. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 525-538, 2012.

SILVA, R. D. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2015.

VANDENBERG, R. J.; NELSON, J. B. Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? **Human Relations**, v. 52, n. 10, p. 1313-1336, 1999.

YIRIK, S.; BABUR, S. A study aiming to determine the effect of quality of work Life perception of workers of tourism sector on their intention of staying at their job. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 19, p. 54-61, 2014.