

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LUANA MACHADO RAUPP**

**PRINCIPAIS FATORES PARA PERMANÊNCIA OU SAÍDA DOS  
TRABALHADORES DO SETOR DE VAREJO DE *SHOPPING CENTERS* DE  
PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2021

LUANA MACHADO RAUPP

**PRINCIPAIS FATORES PARA PERMANÊNCIA OU SAÍDA DOS  
TRABALHADORES DO SETOR DE VAREJO DE *SHOPPING CENTERS* DE  
PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Sirangelo  
Eccel Alvim

Porto Alegre

2021

LUANA MACHADO RAUPP

**PRINCIPAIS FATORES PARA PERMANÊNCIA OU SAÍDA DOS  
TRABALHADORES DO SETOR DE VAREJO DE *SHOPPING CENTERS* DE  
PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Porto Alegre, 19 de novembro de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Sirangelo Eccel Alvim  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lisiane Quadrado Closs  
Examinadora

## RESUMO

Os fatores que levam os profissionais a deixarem as empresas podem ser diversos, variando conforme o indivíduo e o contexto no qual está inserido. Objetivou-se identificar os principais fatores considerados nas decisões de permanência ou saída dos trabalhadores de organizações do setor de varejo de *shopping centers* de Porto Alegre, analisando as diferenças entre gênero e entre tipos de cargos. Foi aplicado questionário pelo método levantamento de campo ou *survey*, no qual inicialmente foi utilizada escala de Likert, e posteriormente foram questionados os 3 motivos principais para permanência e os 3 motivos principais para saída dos profissionais. Os principais fatores considerados para as decisões de permanência ou saída são satisfação e bem-estar no trabalho, justiça e o sentido no trabalho. Para saída são mais relevantes a remuneração, as práticas de reconhecimento e valorização, e as relações de trabalho. Para a permanência, a remuneração, as práticas de reconhecimento e valorização, e a satisfação e bem-estar no trabalho. Homens e mulheres diferiram em um dos fatores considerados como principais para permanência ou saída: homens consideram a sobrequalificação percebida e mulheres consideram o sentido no trabalho. Os tipos de cargos diferiram em dois fatores considerados como principais para permanência ou saída: cargos operacionais consideram a justiça e o sentido no trabalho e cargos de chefia consideram a capacitação e orientação; e a sobrequalificação percebida. Quanto aos três principais fatores para saída, foi encontrada uma diferença entre os tipos de cargos: cargos operacionais consideram as relações de trabalho e os cargos de chefia consideram a sobrecarga e custo humano no trabalho. Não foram encontradas diferenças relevantes entre os grupos quando comparados apenas os fatores principais para permanência, sendo eles: remuneração, satisfação e bem-estar no trabalho, e práticas de reconhecimento e valorização. Os resultados possibilitam aprimorar práticas de atração e retenção de talentos, contribuindo para a redução do *turnover*.

**Palavras-chave:** Retenção de talentos; *Turnover*; *Shopping center*.

## ABSTRACT

The factors that lead professionals to leave their companies are diverse, varying according to the individual and the context in which they are inserted into. The main point was to identify the key factors considered in the permanence or departure of employees from companies in the sales section of Porto Alegre shopping centers, analyzing the differences between gender and position types. A survey was applied through a field survey in which initially the Likert scale was used, and later, the 3 main reasons for the permanence and the 3 main reasons for the departure of employees were asked. The key factors for the permanence or departure decisions were satisfaction, well-being in the work environment, justice and purpose meaning at the job. For the departure, wages, recognition, appreciation practices, satisfaction and well-being were the most relevant factors. For the permanence, good salary, recognition, satisfaction and well-being were the most important factors. Men and women differed in one of the key factors to the job permanence or leave: men consider the perceived overqualification and women consider job purpose meaning. The position types differed in two factors considered as key for the job permanence or leave: operational positions consider justice and job purpose meaning, while leadership positions consider training and guidance from the companies and perceived overqualification. Regarding the three main factors for leaving, it was found a difference between the types of positions: operational positions consider job relationship and leadership positions consider work overload and human costs at work. Relevant differences between groups were not found when only the main factors for permanence were compared, among them: good salary, satisfaction and work well-being, and appreciation and recognition best practices at the work environment. The results allow an improvement of practices like talent attraction and retention, contributing to reduce the turnover.

**Keywords:** Talent retention; Turnover; Shopping center.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
<b>1.1.1. Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1.2. Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.2. JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1. <i>TURNOVER</i> E CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....	13
2.2. CONHECIMENTO COMO ATIVO E RETENÇÃO DE TALENTOS .....	16
2.3. FATORES DETERMINANTES NA DECISÃO DE PERMANÊNCIA OU SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO.....	19
2.4. CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO NOS <i>SHOPPING CENTERS</i> ..	26
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>29</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1. DADOS QUANTITATIVOS .....	33
<b>4.1.1. Apresentação dos Fatores</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1.2. Análise dos Principais Fatores</b> .....	<b>105</b>
4.2. DADOS QUALITATIVOS .....	110
<b>4.2.1. Apresentação das Respostas Abertas</b> .....	<b>110</b>
4.2.1.1. Fatores para Saída .....	110
4.2.1.2. Fatores para Permanência.....	114
<b>4.2.2. Análise das Respostas Abertas</b> .....	<b>117</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>125</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>134</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A alta rotatividade de pessoal (*turnover*) é apontada pelos gestores como um problema recorrente em lojas do varejo situadas em *shopping centers*. Sendo a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, o número de empregados que são desligados da empresa em determinado período em comparação ao quadro médio de efetivos (MARRAS, 2016).

É possível observar que taxas elevadas são encontradas de forma geral no setor de Comércio. Na cidade de Porto Alegre, o setor de Comércio apresenta a maior Taxa de Rotatividade em comparação a todos os outros setores. Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), 2019, a Taxa de Rotatividade de Porto Alegre em 2019 no setor do Comércio foi de 6,47%, seguido pelos setores de Construção Civil (5,26%), Agropecuária (5,23%), Serviços (4,06%), Extrativismo Mineral (2,58%), Indústria Transformadora (1,74%), Administração Pública (1,53%) e Serviço Industrial de Utilidade Pública (1,46%). Houve também um aumento em comparação ao ano anterior: 6,36% em 2018 (CAGED, 2018). O *turnover* em altas taxas no comércio engloba também os equipamentos de varejo, incluindo *shopping centers*, que vivenciam os impactos tanto operacionais como financeiros.

Altas taxas de rotatividade trazem impactos negativos para as organizações, gerando custos recorrentes, perda de processos estabelecidos e sensações de instabilidade. Segundo estudos de Hammes, Santos e Melim (2016), alguns dos impactos do *turnover* são: os custos com admissão, demissão e treinamento; a queda de produtividade; a possível falta de comprometimento dos funcionários que permanecem na organização; a perda da vantagem competitiva; a mão de obra desqualificada; o desperdício de materiais e a baixa qualidade no atendimento do cliente.

As consequências do *turnover* são maiores quando se trata da perda dos talentos, funcionários que trazem benefícios para a organização, realizando o trabalho da forma correta, com competência e comprometimento. Os talentos são empregados que fazem o diferencial das organizações, que detêm as competências necessárias

para a realização das atividades, e que tem o comprometimento de focar seu tempo nas atividades necessárias para o sucesso da companhia (MENDONÇA, 2002; ULRICH, 2006). Portanto, torna-se extremamente importante a retenção de profissionais que se destacam como vendedores, a fim de maximizar os resultados em faturamentos e conquista de novos clientes, caixas, evitando erros envolvendo valores monetários e mantendo a organização, e gerentes de loja, que são capazes de gerir, impulsionar e motivar toda a equipe de uma operação.

A retenção de talentos é estratégia extremamente importante em contextos de alta rotatividade e como forma preventiva dos efeitos negativos advindos deste, desenvolvendo práticas que buscam equilibrar os interesses do funcionário com os valores e propósitos da organização. Davenport (2001) dispõe que o equilíbrio entre os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne da estratégia de retenção de pessoal, reforçando o envolvimento no trabalho e o comprometimento com a empresa. Neste cenário, a retenção de talentos age de modo a influenciar a decisão de saída ou não dos talentos, que pode ocorrer em razão de novas oportunidades dentro e fora dos *shopping centers*, ou mesmo do setor de varejo.

Os temas sobre rotatividade são bastante abordados em diversos estudos em outros setores: Custos da rotatividade de pessoal no setor de supermercados (PATIAS, 2015); efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade (AZEVEDO; LINO; DINIZ, 2019); recrutamento e seleção de RH em hospital psiquiátrico de um município paulista (MAZON; TREVIZAN, 2000); Efeito do *turnover* em uma rede de franquias, pesquisa exploratória sob a ótica do marketing interno (SANTOS; FERREIRA, 2013). Entretanto, considerando as especificidades relacionadas a *shopping centers*, existe uma lacuna quando se trata das causas e impactos da alta rotatividade.

De acordo com a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 2017), *shopping center* pode ser definido como um equipamento de varejo, com área superior a 5.000m<sup>2</sup> de área bruta locável (ABL), contendo um plano de mix planejado de unidades comerciais, geridas de forma única e centralizada, e que pratica locação fixa e percentual. Nas últimas décadas a indústria brasileira de *shopping center* teve crescimento expressivo e o maior número de inaugurações foi de 1996 a 2006, com



o surgimento de 239 *shopping centers*. A entrada de novas redes no varejo e a internacionalização do sistema de *franchising* no país são fatores que também contribuíram para este crescimento (MATTAR, 2011; MELO, ANDREASSI, 2012). Estas lojas (ou unidades comerciais) localizam-se relativamente próximas e detém diversas características em comum, o que pode gerar competitividade em relação à oferta de empregos.

Com características amplamente semelhantes no mercado de trabalho, e em contexto de alta rotatividade, as lojas precisam ter responsáveis atentos às formas de retenção de pessoal, a fim de diminuir os altos custos de reposição. Segundo Pacheco (2002), os custos de reposição, para substituir os funcionários da empresa, são gerados a partir de custos de processos de recrutamento, seleção e treinamento dos novos colaboradores. As fases do processo de seleção envolvem gasto de tempo e de energia, impactando não somente nas atividades operacionais bem como nos indicadores e faturamentos destes empreendimentos.

Com base nos estudos já realizados, é possível apontar diversas razões para a alta taxa de rotatividade: remuneração (CARRARA et al., 2014; FERREIRA; FREIRE, 2001; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005); suporte organizacional e condições de trabalho (FERREIRA; FREIRE, 2001; SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014); oportunidades de crescimento e carreira (APPIO; FERNANDES, 2015; CARRARA et al., 2014; COSTA, 2011; VASCONCELLOS; NEIVA, 2014; VASCONCELLOS; NEIVA, 2019); reconhecimento e valorização (MARGOTO et al., 2010; ROSA; IBDAIWI, 2012); capacitação e orientação (CAMPOS; MALIK, 2008); estilo de gestão autoritário (MARGOTO et al., 2010); vida profissional e pessoal (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; LIMONGI-FRANÇA, 1997; MARGOTO et al., 2010; OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011; VENSON et al., 2013); novas oportunidades no mercado de trabalho (DICKTER; ROZNOWSKI; HARRISON, 1996; MEDEIROS et al., 2010); tempo de deslocamento (CARRARA et al., 2014); discriminação de gênero (CAVAZOTTE, 2010); satisfação e bem-estar no trabalho (AGAPITO et al., 2015; CAMPOS; MALIK, 2008; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005); sentido no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1976; MARGOTO et al., 2010; MORIN, 2001); comprometimento organizacional afetivo (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014); valores pessoais e organizacionais

(MARGOTO et al., 2010; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014); sobrecarga no trabalho e custo humano (emocional, físico, cognitivo) (FERREIRA; FREIRE, 2001; MARGOTO et al., 2010; MITCHELL et al., 2001; ROSA; IBDAIWI, 2012); falta de desafios (DICKTER et al., 1996; MACIEL; CAMARGO, 2013; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014); sobrequalificação percebida (MACIEL; CAMARGO, 2013); justiça (ANDERSON; WEITZ, 1992; CROPANZANO; BOWEN; GILLIAND, 2007; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; FLINT; HALEY; MCNALLY, 2013; GREENBERG, 1990; MOORMAN, 1991; PODSAKOFF; MACKENZIE, 1994; BLODGETT; WAKEFIELD; BARNES, 1995).

Observa-se ainda em aberto os principais fatores relacionados à alta rotatividade nos centros comerciais, do ponto de vista dos colaboradores. É presente a alta taxa de rotatividade no comércio, e conseqüentemente no setor de varejo, incluindo *shopping centers*. Entretanto, alguns empreendimentos conseguem gerir determinadas práticas a fim de minimizar o crescimento do *turnover* e de seus impactos, sendo importante a identificação e análise das práticas mais bem aceitas. Assim, este trabalho busca analisar quais fatores colaboram para a decisão de permanência ou saída dos trabalhadores das lojas de *shopping centers* e se existem diferenças de percepções entre os gêneros e entre os tipos de cargos.

A resolução destas questões, quando mais detalhadas, podem contribuir para o desenvolvimento aprimorado de políticas relacionadas à retenção de talentos por parte das lojas situadas em centros comerciais, que considerem de forma integrada os interesses da organização e dos colaboradores.

## 1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir dos conceitos apresentados, o presente estudo terá os seguintes objetivos, geral e específicos:

### 1.1.1. Objetivo Geral

Identificar os principais fatores considerados pelos trabalhadores na decisão de permanência ou saída das lojas de *shopping centers*.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores considerados pelos trabalhadores na decisão de permanência ou saída de uma organização situada em *shopping center*;
- Elencar os 3 principais fatores considerados pelos trabalhadores para permanecer em uma organização situada em *shopping center*;
- Elencar os 3 principais fatores considerados pelos trabalhadores para sair de uma organização situada em *shopping center*;
- Verificar se há diferenças nas percepções de homens e mulheres quanto aos principais fatores de permanência ou saída das organizações;
- Verificar se há diferenças nas percepções de cargos de chefia e cargos operacionais quanto aos principais fatores de permanência ou saída das organizações.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Por conterem lojas do varejo, os *shopping centers* sofrem com a alta rotatividade, assim como o comércio em geral. Na cidade de Porto Alegre, o setor de Comércio apresenta a maior Taxa de Rotatividade em comparação a todos os outros setores, sendo 6,47% em 2019 (CAGED, 2018).

Ainda que os estudos de satisfação no trabalho, rotatividade e retenção de talentos existam em determinadas obras e estudos de caso, não se encontram estudos aprofundados sobre questões específicas relacionadas às características encontradas nos centros comerciais (*shopping centers*). Estes centros tendem a apresentar rotinas de trabalho intensas e estressantes, dinâmicas (mantendo os funcionários diversas horas em pé), com carga horária extrapolada devido à busca pelo atingimento das metas, entre outras especificidades.

Este setor conta com estruturas de equipe diversificadas, geralmente centrando a operação nos gerentes de loja, que vivenciam o dia a dia do negócio. Neste contexto, diferentes lojas varejistas competem por determinada força de trabalho, cada uma aplicando a seu modo o que existe de conhecimento de Gestão de Pessoas. As abordagens são variadas, e os talentos acabam identificando de alguma forma vantagens para a saída do seu atual posto, para outra loja do mesmo centro ou para fora do varejo.

Com este estudo, poderão ser obtidos conhecimentos sobre práticas organizacionais, que, na percepção dos empregados são tidas como as motivadoras para a saída ou a permanência na empresa. A finalidade é propiciar às empresas conhecimento do resultado da presente pesquisa, que poderá mostrar a importância de cada prática na visão dos colaboradores. Assim, os gestores poderão visualizar de forma prática o que já é realizado de positivo e o que ainda é possível realizar, de modo a diminuir as altas taxas de rotatividade e com o propósito de reter os talentos. Para os trabalhadores, os resultados podem contribuir com subsídios para práticas de gestão que possam permitir a permanência nos empregos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. *TURNOVER* E CONSEQUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Pequenas, médias e grandes organizações se deparam durante a sua trajetória com questões relacionados a altas taxas de *turnover*, ou rotatividade de pessoal. Lachac (1995) define *turnover* como a medida da taxa de troca, ou seja, saída de antigos funcionários e entrada de novos para sua substituição, dentro de uma organização, em determinado período de tempo. Segundo o DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011), a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores. A rotatividade pode ser voluntária, quando a iniciativa parte do trabalhador, e involuntária, quando o movimento de saída é decorrente da iniciativa da empresa ou de outras forças (BLUEDORN, 1978).

Segundo Marras (2016), a rotatividade (ou *turnover*) é expressa pelo Índice de Rotatividade e diz respeito ao número de empregados desligados de uma empresa em determinado período de tempo, comparando ao quadro médio de funcionários efetivos. A taxa de rotatividade pode ser, então, calculada pela soma das admissões e demissões, divididas por 2, divididas ainda pelo número total de funcionários da empresa.

A rotatividade no Brasil é alta quando comparada a outras economias, o que deve ser motivo de atenção. Segundo estudos realizados por Pochmann (2009), comparando dados de diferentes organismos internacionais, a rotatividade dos empregados com até três meses de trabalho no Brasil chega a ser de duas a cinco vezes superior à praticada em outras economias da União Europeia, dos Estados Unidos e do Japão. A pesquisa de Pochmann (2009) também aponta que a rotatividade no Brasil atinge mais os postos de menor remuneração e o emprego feminino, assim como se observa na União Europeia.

Nery (2015) aponta que a rotatividade é considerada um problema da economia do Brasil, entre outras razões, por não permitir ganhos de produtividade. A constante

troca de postos desestimula empregados e empregadores a investir nas relações de trabalho e em qualificação, o que explica a baixa produtividade da economia do país (NERY, 2015). Treinamentos e capacitações custam altos investimentos, e em um contexto de alta rotatividade, onde os funcionários não permanecem por tempo considerável na organização, podem ser vistos como perda de recursos e de tempo.

É notável que as altas taxas de *turnover* trazem consequências importantes para a organização, uma vez que fazem com que a empresa tenha custos e gastos de energia em novos processos de recrutamento, seleção, e treinamentos, a cada novo funcionário contratado. Segundo os resultados obtidos por Hammes, Santos e Melim (2016), os principais impactos do *turnover* são: os custos com demissão, admissão e treinamento; a queda de produtividade; e a possível falta de comprometimento dos funcionários que permanecem na organização. Cascio e Boudreau (2010), apontam que despesas relacionadas ao recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados, são maiores para a substituição de profissionais mais qualificados.

Hammes, Santos e Melim (2016) percebem também outros impactos como a perda da vantagem competitiva, a mão de obra desqualificada, o desperdício de materiais e a baixa qualidade no atendimento do cliente. As altas taxas de rotatividade interrompem processos internos de treinamentos e processos operacionais, gerenciais e comerciais, fazendo com que todo o desenvolvimento e gasto com a qualificação deste colaborador seja de certa forma desperdiçado.

Burke (2006) aponta que a rotatividade é prejudicial por envolver perda de conhecimentos explícitos e tácitos essenciais, construídos ao longo do tempo e por meio de mecanismos socialmente complexos. Quanto mais tempo o empregado permanece na empresa, melhor é seu desempenho, devido ao acúmulo dos conhecimentos adquiridos ao longo de sua trajetória. A sua saída representa uma perda do capital humano para a organização, sendo necessária nova construção do conhecimento do novo funcionário, desde o estágio inicial.

Mobley (1992) dispõe que a alta rotatividade gera efeitos no clima organizacional, na produção, e no relacionamento interpessoal. As consequências da

alta taxa de *turnover* passam a fazer parte do cotidiano dos que permanecem na empresa, gerando contextos de instabilidade, incerteza e inconstância. Pode também causar perda de interações entre colaboradores novatos e experientes, contatos extremamente importantes para o bom funcionamento da organização.

É importante salientar que a rotatividade não é fator negativo de forma generalizada. Dalton e Todor (1979), ao questionarem se a relação entre rotatividade e desempenho das empresas era sempre negativa, reconheceram que altos níveis trazem sim impactos negativos, mas existem aspectos positivos nesta relação quando as taxas são controladas num patamar pequeno. Segundo Dalton e Todor (1979), são eles: a melhora na cooperação entre diversas áreas e pessoas e o estímulo ao ambiente de inovação. Em alguns casos é mais viável economicamente realizar novas contratações do que manter funcionários através de altos salários e benefícios. Estas novas contratações são capazes de vitalizar a organização, tornando-a capaz de adaptar-se a demandas internas e externas (DALTON E TODOR, 1982).

Em determinados contextos e considerando em baixos níveis, outros possíveis benefícios do *turnover* são visualizados:

- Possibilidade de reavaliação do processo de recrutamento;
- Identificação de possíveis falhas no plano de carreira;
- Avaliação das habilidades de liderança dos gestores;
- Renovação da motivação das equipes;
- Novas ideias e aprendizados.

Dalton e Todor (1979) citam também os efeitos macroeconômicos da rotatividade (diante de índices controlados), sendo o principal deles a possibilidade de os indivíduos levarem seus conhecimentos para outros negócios e lugares. Do ponto de vista da eficiência produtiva, é saudável a ocorrência de um determinado nível de rotatividade, de tal forma que seja possível o remanejamento de trabalhadores de setores negativamente atingidos por choques estruturais (tais como sazonalidade, aumento da competição pelo mercado global, aumento do consumo por classes sociais de baixa renda, retração da economia em alguns setores, entre outros) por aqueles setores positivamente atingidos (AMARAL, 2011). O compartilhamento dos

conhecimentos desenvolve a sociedade como um todo, todavia pode gerar para a empresa perda de *know-how* e transferência dos conhecimentos aos concorrentes.

O *turnover* é então importante para as organizações em taxas controladas, não sendo interessante quando resulta na perda de bons e talentosos trabalhadores. A sociedade evolui como um todo com o compartilhamento de conhecimentos que são carregados pelos trabalhadores nas empresas as quais fazem parte, mas nem sempre a organização sai ganhando com a perda deste conhecimento para o concorrente. É de extrema importância buscar maneiras de minimizar as consequências das altas taxas, de modo a garantir a sobrevivência da empresa atrelada a um trabalho realizado com qualidade, excelência e satisfação.

## 2.2. CONHECIMENTO COMO ATIVO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O conhecimento é considerado um importante ativo para a organizações e nos tempos modernos vem sendo o principal fator que agrega valor a seus produtos e serviços. As experiências e os conhecimentos de seus empregados podem representar uma importante fonte de vantagem competitiva para a organização (BARNEY, 1991).

Competências relacionadas à subjetividade e personalidade dos empregados são exigidas com frequência, e com a evolução dos modelos de produção aliado ao avanço das tecnologias, vem sendo muito valorizado o trabalho imaterial. Segundo Lazzarato e Negri (2001), o ciclo do trabalho imaterial é pré-constituído por uma força de trabalho social e autônoma, capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com a empresa.

Segundo Stewart (1998), estudiosos da administração apontavam desde o final do século XX que estaria por vir uma nova economia ou sociedade, que se diferenciaria pela importância do conhecimento, que se converte em capital intelectual, como diferencial competitivo e fonte de poder. Pessoas capazes de trazer este diferencial competitivo, quando identificadas dentro da empresa, são consideradas essenciais e podem ser consideradas talentos.



Os talentos são considerados a parcela, entre todos os funcionários de uma organização, que trabalham de forma mais satisfatória, mais de acordo com as necessidades e ideais da empresa. Ulrich (2006) define talentos reconhecendo-os por meio de três aspectos: contribuição, competência e comprometimento. Segundo Ulrich (2006), a contribuição é a contribuição real que o indivíduo traz para a empresa por meio do trabalho prestado. Já a competência diz respeito a existência dos conhecimentos, valores e habilidades necessários para a realização das atividades. E o comprometimento significa focar o tempo nas atividades as quais o indivíduo foi designado, colocando sua energia em prol do sucesso da companhia.

Talentos: empregados que fazem o diferencial das organizações. São profissionais que detêm competências de difícil aquisição e de importância estratégica para a competitividade, à continuidade ou até para a sobrevivência de determinadas empresas. (MENDONÇA, 2002, p.10).

Sendo talentos os empregados que se comprometem e se diferenciam dentro de uma organização, com competências, conhecimentos e valores necessários para a realização das atividades, observam-se certa dificuldade de retenção destes talentos em setores de comércio onde existem condições específicas, como por exemplo no setor de *shopping centers*.

O contexto contemporâneo traz ao ambiente organizacional mudanças constantes, de forma extremamente rápida e dinâmica. Byham, Smith e Paese (2014) apontam que a falta de profissionais, que gera dificuldade na captação, é provocada por fatores como o crescimento do mercado e o grande aumento no número de aposentadorias. A complexidade para encontrar talentos capacitados inicia-se então na captação, onde os recrutadores analisam, dentre a mão-de-obra disponível, os perfis, experiências e indicações em busca da pessoa mais compatível com a vaga em aberto.

A atração e captação de funcionários que poderão ser considerados talentos requer a dedicação dos empregadores no desenvolvimento de oportunidades de recompensas, de desenvolvimento e de participações. Além disso, estas

oportunidades devem ser divulgadas para o mercado de trabalho de forma clara e atrativa. Chowdhury (2003) aponta sete maneiras de atrair profissionais: tratar os talentos como clientes, gerenciar seus talentos sistematicamente, recompensar e reconhecer por meio de ações, oferecer outras opções proprietárias e pacotes baseados em desempenho, ter ambiente flexível e uma cultura positiva, disponibilizar instalações para treinamento e pesquisa, ter práticas de administração e liderança eficazes, e realizar revisões de desempenho e plano de carreira.

Por conta da extrema importância, atrelada à dificuldade de encontrá-los, as organizações estão atentas às possibilidades de retenção dos seus colaboradores talentosos, observando e considerando os interesses destes indivíduos. Segundo Girardi et al. (2012) a retenção de talentos é um método que tem como propósito desenvolver o capital humano, agregando os seus objetivos profissionais com os da empresa. São citados como instrumentos a segurança no trabalho, a qualidade de vida, a higiene, o desenho de cargo e o planejamento de carreira (GIRARDI et al., 2012).

Esta coerência entre os objetivos pessoais e organizacionais faz com que o indivíduo sinta interesse em fazer parte, em investir seu tempo e suas capacidades na organização a qual participa. Davenport (2001) dispõe que o equilíbrio entre os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne da estratégia de retenção de pessoal, reforçando o envolvimento no trabalho e o comprometimento com a empresa. O autor ainda aponta que o envolvimento e o comprometimento são fatores necessários para manter o indivíduo interessado em investir o seu capital humano na empresa.

Segundo Maynard e Joseph (2008), o fato de o funcionário ter com a empresa a percepção positiva que satisfaça seus interesses de carreira pode levá-lo a apresentar melhores resultados para a organização. Dutra (2011) considera que o comprometimento que as organizações esperam não mais se sustenta pelos objetivos sociais, pela importância da empresa, pelos salários e benefícios, mas sim no atendimento das expectativas e necessidades daqueles que a organização visa manter, que contribuem para os resultados e impactam na sustentabilidade do negócio.

Quando as necessidades de evolução, desenvolvimento e crescimento nas áreas profissionais, pessoais e financeiras dos indivíduos não são atendidas pela organização, diversos fatores positivos e negativos são analisados para a tomada de decisão de ficar ou sair. As organizações precisam estar atentas, uma vez que a perda de bons empregados afeta diretamente a eficiência das organizações e pode comprometer as estratégias em busca da competitividade (MINTZBERG; LAMPEL, 1999).

Os indivíduos, principalmente quando considerados talentos, estarão em busca de uma organização que supra suas necessidades e desejos profissionais e pessoais. Portanto, é extremamente necessária a compreensão dos principais fatores considerados por cada um dos colaboradores quando decidem pela permanência ou saída da empresa.

### 2.3. FATORES DETERMINANTES NA DECISÃO DE PERMANÊNCIA OU SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO

Ainda que fatores bastante considerados, não só salários e benefícios são determinantes na satisfação dos colaboradores dentro de determinada organização. Foi encontrada correlação negativa entre satisfação no trabalho e a rotatividade (CAMPOS; MALIK, 2008). Quanto mais o indivíduo estiver satisfeito em relação ao atendimento das suas necessidades, menor será a sua intenção de saída da organização.

Estudos de Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019), buscaram analisar de forma bastante completa os resultados da produção científica brasileira acerca do tema da rotatividade e seus motivos/antecedentes. Os autores categorizaram a literatura estudada, desenvolvendo um quadro com os “motivos/antecedentes” e seus respectivos estudos. As categorias de “motivos/antecedentes” serviram como base para a presente pesquisa, sendo elas: Remuneração inadequada; baixa percepção de suporte organizacional / más condições de trabalho; oportunidades de crescimento na carreira dentro da organização; percepção de justiça / justiça interpessoal; práticas de reconhecimento / valorização; capacitação e orientação; estilo de gestão

autoritário; reorganização do sistema de saúde; empresa privada; avaliação de futuro profissional; equilíbrio trabalho-família; influência político-partidária; recrutamento por outra empresa / novas oportunidades no mercado; distancia das unidades de saúde / tempo gasto no deslocamento ao trabalho; casos de corrupção; forte vínculo com a comunidade; percepção de discriminação de gênero; formação fragmentada dos profissionais de saúde; satisfação no trabalho / bem-estar no trabalho; perda do sentido no trabalho; comprometimento organizacional afetivo; choque entre valores pessoais e organizacionais; identificação com a organização; sobrecarga de trabalho; custo humano do trabalho ou elevada carga emocional, física, cognitiva; vínculo precário de trabalho; falta de desafios no trabalho; ocupar cargo de chefia; idade; tempo na organização; gênero; sobrequalificação percebida; dificuldade de trabalhar em equipe (excesso de competitividade). Observa-se assim uma grande diversidade quanto às motivações, a depender do indivíduo e de suas necessidades.

Existem diversidades quanto às necessidades dos trabalhadores, pois diferentes colaboradores se inserem em diferentes contextos pessoais, profissionais e familiares, concluindo que compreender estas necessidades não é tarefa objetiva. Mayo (2003) observa que algumas empresas são mais capazes do que outras na tarefa de manter o seu pessoal. O autor aponta também que o dinheiro pode não ser motivo suficiente para que as pessoas saiam da organização, podendo ser importantes os fatores como a lealdade, os relacionamentos, o tipo de trabalho e sentir-se confortável perante a cultura da organização.

A sensação de justiça em relação à remuneração é de fato um fator importante, visto que profissionais qualificados, que detêm certas habilidades e que conseguem se destacar nem sempre recebem promoções à altura, sentindo-se frustrados e sem motivação para prosseguir na organização. À medida que o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho realizado e comprometido afetivamente com a empresa, tende a reduzir sua intenção de saída (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Podsakoff e Mackenzie (1994) apontam que injustiças nas relações entre vendedores e gerente de vendas podem influenciar negativamente a satisfação, o comprometimento e o desempenho da equipe de vendas. O sentimento de injustiça

pode desmotivar trabalhadores que inicialmente eram extremamente comprometidos com a organização, por sentirem que seus esforços não estão sendo reconhecidos de forma justa e correta.

Todavia, verifica-se uma preocupação cada vez maior com o quanto o trabalho proporciona também suficiente qualidade de vida, satisfaz os anseios pessoais, e tem propósito, propiciando equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Carrara, Nunes e Sarsur (2014) apontam no seu estudo que são valorizados, além da remuneração e dos benefícios, o respeito, o quanto o trabalho permite conciliar a vida profissional e pessoal, e a existência de oportunidades de crescimento.

Sant'anna e Kilimnik (2011) apontam que o trabalho tem papel importante para a mente humana pois existem relações inseparáveis entre a qualidade de vida no trabalho e a qualidade de vida no sentido amplo. Ainda que esferas distintas, a vida pessoal e a vida profissional estão relacionadas, impactando uma na outra. Para Limongi-França (1997), Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa, envolvendo implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Entretanto, a QVT só faz sentido quando passa a ser discutida em sentido amplo, incluindo a qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização (VENSON et al., 2013). Estudos de Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) encontraram evidências de que os conflitos entre trabalho e família reduziram a satisfação no trabalho, aumentando a intenção do profissional de deixar a empresa. O conjunto das ações da empresa, que impactam dentro e fora do ambiente de trabalho, colaboram para a qualidade de vida do indivíduo de um modo geral, equilibrando a relação trabalho e vida pessoal.

A sensação de justiça é outro fator que pode colaborar com a insatisfação do profissional. A justiça organizacional diz respeito à maneira como os funcionários percebem a justiça do sistema organizacional, da política e mensuração correspondentes ao nível de interesse no indivíduo na organização (GREENBERG, 1990). Quando o indivíduo percebe o ambiente organizacional como justo, há diversas atitudes positivas para o indivíduo e a organização (GREENBERG, 1990), dentre elas a maior confiança e comprometimento organizacional afetivo, o melhor desempenho, o aumento da satisfação e a diminuição de conflitos no trabalho (CROPANZANO;

BOWEN; GILLIAND, 2007). O sentimento de justiça no ambiente de trabalho colabora para o bom relacionamento com colegas e supervisores, possibilitando o desenvolvimento satisfatório das atividades no ambiente de trabalho. Segundo Moorman (1991), quanto maior o nível de justiça organizacional percebido, maior a probabilidade de se ter sentimentos de que são tratados de forma justa, e de reações positivas em relação ao trabalho, aos supervisores e aos resultados. Portanto, percepções de injustiça no local de trabalho podem impactar nas relações de trabalho, no desempenho, na satisfação, e, segundo estudos de Flint, Haley e McNally (2013), as percepções de justiça processual e interpessoal tem efeitos sobre as intenções de deixar as organizações, aumentando a rotatividade.

Estudos de Agapito, Polizzi e Siqueira (2015) apontam que a dimensão de bem-estar no trabalho exerceu forte e significativo impacto sobre a intenção de rotatividade dos profissionais. Um ambiente leve, que propicie clima agradável, é capaz de trazer conforto aos indivíduos, colaborando com a vontade de permanecer na empresa. Segundo Carrara, Nunes e Sarsur (2014) o ambiente organizacional é determinante e algumas variáveis importantes no momento da decisão de ficar em uma organização são o bom clima de trabalho, com respeito, liberdade de expressão, ambiente de aprendizado e imagem da empresa que traga orgulho de pertencer.

A relação entre o profissional, seus colegas e seu superior podem resultar em conflitos por depender de diversas variáveis e dos perfis de cada um dos indivíduos. Entretanto, conflitos não necessariamente precisam ser vistos como negativos. Amason (1996) descreve o conflito cognitivo como positivo, pois pode ser orientado à tarefa, com intenção de encontrar a melhor forma de alcançar objetivos em comum, e o conflito afetivo é descrito em termos negativos, pois sua tendência é focar as emoções e incompatibilidades pessoais dos indivíduos. Mele (2011) aponta que os conflitos se referem a discordância de opinião, e nem sempre os resultados destas discordâncias são, essencialmente, negativos. Algumas situações conflituosas podem favorecer a criatividade, promovendo debates e levando à inovação (MELE, 2011). Portanto, conflitos devem ser ponto de atenção, por trazerem duas possibilidades, a depender da sua correta gestão.

A falta ou realização incorreta de feedbacks, não havendo reconhecimento do trabalho executado e gerando sentimentos de desvalorização afeta a intenção de rotatividade. Segundo Rosa e Ibdaiwi (2012) o sentimento de desvalorização, de não-reconhecimento pelo trabalho e o ambiente emocional e psicológico insalubre da organização foram as principais causas da rotatividade em uma empresa de fast food.

Fatores relacionados às condições físicas de trabalho também são citados como fatores que podem influenciar a decisão de saída, principalmente em casos em que afetam a saúde do funcionário, a partir de movimentos repetitivos, horas em pé sem descanso, carregamento de objetos demasiadamente pesados, entre outros. Estudos de Ferreira e Freire (2001) apontam condições físicas de trabalho (ficar muitas horas em pé), e mentais (checagem de pagamentos), baixos salários, custo monetário de furos de caixas, e diferenças entre trabalho prescrito e real como motivos para a alta rotatividade na função de frentista. A sobrecarga de trabalho e o estresse decorrente desta situação leva a um desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal (MITCHELL et al., 2001).

O tempo gasto no deslocamento pode vir a afetar a realização do trabalho à medida que exige que o trabalhador dispense mais horas em função deste, não permitindo a utilização destas horas em outras atividades, como hobbies pessoais, tempo com a família, entre outros. O tempo gasto no deslocamento foi aspecto influente na decisão de saída daqueles que residiam em cidades distantes do local de trabalho (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014).

O vínculo com a organização é fator igualmente importante na intenção de ficar ou sair de uma organização, e organizações que possuem uma cultura organizacional bem estruturada, com valores e propósitos bem estabelecidos, intensificam o vínculo com o colaborador. Oliveira e Honório (2014) apontam que traços da cultura organizacional que apresentam contraste com aspectos valorizados pelos indivíduos, indicando incongruência de valores, podem levar a organização a perder jovens talentos. A estrutura e acesso a ampla gama de recursos, a contribuição da empresa para o desenvolvimento do país e seu reconhecimento internacional se mostraram destaque nos estudos, aspectos que se configuram como elementos de identificação organizacional e que promovem o comprometimento organizacional afetivo

(OLIVEIRA; ROCHA, 2019). Segundo estudos de Silva, Cappelozza e Costa (2014), dois fatores tiveram impacto negativo significativo sobre a intenção de rotatividade: o comprometimento afetivo e o suporte organizacional.

O indivíduo que se identifica com a empresa e seus valores tende a se sentir mais próximo, mais confortável e mais parte do todo, o que pode diminuir a rotatividade. Estudos de Cavazotte (2010) apontam que a percepção de desigualdade de gênero impacta a satisfação de mulher com seu emprego, e sua identificação com a organização, impactando assim na sua intenção de trocar de emprego.

Um ambiente que colabore com o desenvolvimento do funcionário, onde exista trocas de experiências constantes e oportunidades de desenvolvimento é bastante valorizado. Estudos de Oliveira e Rocha (2019) apontam que a oportunidade de aprendizado pessoal e profissional, dentro de um ambiente com investimentos em qualificação e propício à construção e ao compartilhamento de conhecimentos, é fonte de satisfação e comprometimento dos funcionários. Maciel e Camargo (2013) apontam que a intenção de saída é influenciada pela falta de oportunidades de aprendizagem e desafios (contra crescimento), e pela distância entre o que o indivíduo fazia e o que poderia fazer em função de suas qualificações (incongruência). A busca por novos desafios é indispensável para indivíduos que valorizam a constante superação dos seus limites no ambiente de trabalho. Dickter, Roznowski e Harrison (1996) apontam que indivíduos altamente capazes podem deixar um emprego satisfatório não só por melhores recompensas, mas também para a realização de atividades que exijam mais das suas habilidades. Segundo estudos de Oliveira e Rocha (2019), ter seu conhecimento e trabalho, traduzidos em experiência e capacidade de realização, reconhecidos pelo mercado de trabalho é fator que contribui na decisão de saída. O mercado de trabalho e suas oportunidades influenciam as decisões, a partir de ofertas de diferentes remunerações, ambientes e experiências. Medeiros et al. (2010) apontam que quando existe grande oferta de oportunidades no mercado de trabalho, com melhores rendimentos, as intenções de saída aumentam. Ainda que não estejam insatisfeitos, os profissionais buscam por novas atividades e desafios. Profissionais qualificados podem deixar a organização em busca de melhores perspectivas e maiores desafios, sendo que tal decisão não



necessariamente significa insatisfação com o trabalho atual (DICKTER; ROZNOWSKI; HARRISON, 1996).

Quando os profissionais recebem boa capacitação e orientação, sentem-se mais satisfeitos com o trabalho realizado e capazes de evoluir dentro da organização, o que diminui a rotatividade. Estudos de Campos e Malik (2008) apontam a capacitação como um dos principais fatores de satisfação no trabalho. Quanto mais os profissionais se sentem capacitados para exercer suas atividades, menor a rotatividade (CAMPOS; MALIK, 2008).

Carreira é a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função de percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade e que estão em constante transformação (COSTA, 2011). Evoluções na carreira, através do desenvolvimento de capacidades e competências, podem aumentar as expectativas de futuro dentro da organização. Segundo Vasconcellos e Neiva (2019), expectativas de futuro fortalecem o vínculo com a organização, e quanto mais favoráveis forem as expectativas de carreira, menor será a intenção de desligamento. As perspectivas em relação à carreira podem colaborar para a sensação de futuro próspero, de estabilidade e de confiança, diminuindo a intenção de saída. Estudos de Appio e Fernandes (2015) apontam que políticas de apoio à carreira e práticas formais de avaliação de desempenho têm influência negativa na rotatividade de empregados de empresas privadas. Pesquisa de Vasconcellos e Neiva (2014) aponta que 88% dos indivíduos que relataram futuro profissional favorável não tinham intenção de se desligar da organização nos próximos dois anos.

É possível observar que as motivações relacionadas às decisões de ficar ou sair são diversas. Estudos de Margoto, Berh e Paula (2010) encontraram que valorização do lucro em detrimento das pessoas, falta de reconhecimento pelo esforço e dedicação, abuso de poder pelos gerentes, incongruência entre o discurso e a prática na organização, sobrecarga de trabalho, falta de tempo para cuidar da família, choque entre valores pessoais e organizacionais e perda do sentido do trabalho foram

alguns dos motivos apontados pelos entrevistados que optaram por buscar novas formas de ocupação e de vida.

Para o empregado é essencial sentir que seu trabalho é necessário, importante para a organização e que faz diferença nos resultados. Hackman e Oldham (1976), apontam três características que contribuem para dar sentido ao trabalho: a variedade de tarefas, a identidade do trabalho (realizá-lo do início ao fim, tendo um resultado identificável); o significado do trabalho (impacto que traz para o bem-estar ou trabalho de outras pessoas).

De forma geral, o sentido no trabalho é relacionado a como ele satisfaz os objetivos de cada indivíduo, na esfera profissional e também pessoal. É interessante o trabalho que possibilita-os provar seus valores pessoais e realizar suas ambições, além de possibilitar o desenvolvimento de autonomia, mantendo-os informados (através de *feedback's*) sobre a evolução do seu desempenho (MORIN, 2001). O sentido no trabalho tem relação com os anseios de cada um, entretanto os indivíduos em geral tendem a buscar por resultados que gerem sensação de competência e de orgulho em realizar, de que se é capaz, de que se desenvolve a cada dia. Estudos de Morin (2001) apontam que um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos do indivíduo.

Os fatores determinantes para a decisão de permanência e saída são diversos, e a partir dos autores abordados pode-se observar que combinam aspectos de dentro do próprio ambiente de trabalho e aspectos relacionados a como o trabalho interfere em outras áreas da vida. O que motiva cada um dos empregados a decidir ficar ou sair da organização tende a variar de acordo com diversas questões pessoais, profissionais e ambientais, e é de extrema importância compreendê-los, buscando adequar as políticas da empresa sempre que possível, reduzindo as taxas de rotatividade e mantendo os bons funcionários difíceis de atrair. O ambiente de trabalho, portanto, tem sua contribuição, sendo considerável analisar aspectos específicos das condições do ambiente no qual os indivíduos estão inseridos.

#### 2.4. CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO NOS SHOPPING CENTERS

Os *shopping centers* são vistos como locais de lazer, proporcionando momentos divertidos e prazerosos aos clientes. Segundo a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE), 2017, os *Shoppings* tornaram-se ponto de encontro, polo de entretenimento, aliando praticidade e segurança. Entretanto, as condições de vida e trabalho dos profissionais de lojas de *shopping centers* tem suas especificidades, em muitos casos bem distantes da ideia de lazer.

As rotinas dos trabalhadores de *shopping centers* são pré-estabelecidas, rígidas e intensas, o que dificulta a criação de um ambiente leve e propício a novas ideias. Estudos de Dias (2007) apontam que para os trabalhadores de um *Shopping Center* a organização do trabalho é rígida, com normas e regulamentos que devem ser rigorosamente cumpridos, faltando autonomia para os trabalhadores.

De Claro, Botome e Kubo (2003) apontam, segundo estudos realizados, que os trabalhadores de *shopping centers* têm baixo nível salarial, 90% recebendo entre um a três salários mínimos, e apenas 10% recebendo de três a seis salários mínimos. Nesse contexto, as expectativas relacionadas a evolução na carreira tendem a ser baixas, o que pode vir a colaborar com a não intenção de permanência pelos talentos. Estas pessoas contam com grande potencial de desenvolvimento, sendo importante em muitos casos ir em busca de novas e melhores oportunidades.

Ainda, os trabalhadores que recebem menores salários (que estão em cargos operacionais) são substituídos com frequência, tornando-se grande problema a falta de estabilidade no emprego. Segundo estudos de Tomazini e Macêdo (2010), o grupo que ocupa cargos de supervisão, chefia e gerência acredita que com dedicação ao trabalho, respeito e cumprimento às normas podem obter estabilidade, já os participantes operacionais citam que a ameaça da instabilidade existe principalmente pelo fato de maioria não ter formação técnica ou superior.

A estabilidade percebida pelos cargos de supervisão (TOMAZINI, MACÊDO, 2010) tem como um dos motivos o fato de serem cargos de extrema confiança, o que faz com que seja esperada disponibilidade além do horário de expediente. Tomazini e Macêdo (2010) apontam que 50% dos entrevistados que ocupam cargos de

supervisão, chefia e gerencia relatam não conseguir se desligar do trabalho nem nas horas livres, chegando a levar trabalho para casa em muitas ocasiões.

No setor de serviços em geral, as mulheres ocupam a maior parte dos cargos operacionais, o que agrava a rotatividade, uma vez que os postos de menor remuneração e ocupados por mulheres tendem a uma maior taxa de rotatividade (POCHMANN, 2009). Segundo o Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), as mulheres ocupam 52,47% dos empregos no grande setor de atividade econômica “serviço” no Brasil, contra 47,53%. Na região Sul, as mulheres ficam com 53,30% dos empregos, contra 46,70% dos homens. Entretanto, de maneira geral, o nível de ocupação dos homens ainda é maior do que o das mulheres. Ao final do primeiro trimestre de 2018, o nível de ocupação das mulheres era de 44,5% e o dos homens 63,6% (IBGE, 2018).

De Claro, Botome e Kubo (2003) identificaram também que na ausência de clientes ocorrem principalmente momentos de distrações, de espera, de locomoção e de organização da loja. Além dos momentos de espera serem cansativos (os trabalhadores são obrigados a manter-se diversas horas em pé e em movimento), estas ocorrências, ainda que façam parte do dia a dia da função dos trabalhadores, tendem a não gerar a mesma satisfação de trabalho realizado quanto a de efetivação da venda.

Para que se mantenham com energia e desempenhem de forma efetiva suas tarefas, as refeições realizadas são de extrema importância, entretanto não ocorrem de forma saudável. De Claro, Botome e Kubo (2003) identificaram que 45% dos entrevistados fazem duas refeições diárias, 30% fazem três refeições e apenas 20% quatro refeições ao dia.

Segundo o art. 7º, inciso XIII da Constituição Federal (1988), fica estabelecido o limite máximo de 44 horas semanais e 8 horas diárias, totalizando 220 horas mensais. Ainda, a compensação de horários e a redução da jornada é permitida, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho (BRASIL, 1988). Ou seja, existem limites e obrigações a serem respeitadas pelas organizações, o que nem sempre ocorre.

Tomazini e Macêdo (2010) apontam que alguns os trabalhadores operacionais apresentam insatisfações sobre as condições físicas de trabalho nos *shopping centers*, relativas à higiene, aos ruídos, à temperatura e ventilação e às máquinas e equipamentos utilizados por determinados deles. A inexistência de condições físicas ideais para o desempenho no trabalho incorre em desgastes físicos e psicológicos. Foram apontados ainda o desgaste, a sobrecarga, o cansaço físico e/ou mental, e a insatisfação com o trabalho aos finais de semana e feriados, por parte dos trabalhadores (TOMAZINI; MACÊDO, 2010).

Além de condições de trabalho não saudáveis, estudos de Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994) apontam que os trabalhadores podem ser submetidos a excitações vindas do exterior, como informações visuais, auditivas, táteis, ou do interior, como excitações instituais ou pulsionais, inveja, desejo, o que faz com que os mesmos retenham energia. Neste contexto, pode-se dizer que o *shopping* propicia diversas sensações e estímulos, o que não permite a manutenção de um ambiente leve e agradável.

As características já reconhecidas em relação ao setor de *shopping centers* estão sujeitas a serem consideradas pelos potenciais trabalhadores desde o início do processo de seleção, o que gera impacto na atração e captação dos talentos. Este ambiente de trabalho conta com aspectos específicos, que podem determinar o modo como são atendidas as necessidades da força de trabalho, sendo importante conhecer os principais fatores considerados pelos trabalhadores nas decisões dentro deste contexto.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo tem caráter descritivo, tendo como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). A metodologia foi escolhida pois o estudo teve como objetivo estudar as opiniões de cada um dos indivíduos em relação aos fatores que motivam suas decisões de permanência ou saída de uma empresa, e além disso, comparar as percepções separando-as por gênero e tipos de cargos. Segundo Gil (2008), são pesquisas descritivas as que têm por objetivo

levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população, e aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

O estudo utilizou o questionário como forma de coleta de dados. O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o objetivo de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, entre outros (GIL, 2008). O questionário foi dividido em duas partes, de forma a obter informações mais detalhadas sobre as percepções dos respondentes.

A parte inicial da pesquisa foi realizada quantitativamente, pelo método de levantamento de campo ou *survey*, que segundo Gil (2008) tem como característica a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, através da solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado. Estes dados foram coletados por meio de uma escala de Likert, um modelo de escala de verificação, desenvolvido por Rensis Likert (1932), que consiste em tomar um construto e desenvolver conjunto de afirmações relacionadas a sua definição, selecionando os respondentes o seu grau de concordância. Desta forma, é possível identificar, sem perguntar de forma direta, quais os fatores obtiveram maior concordância, e conseqüentemente são mais importantes para a tomada de decisão de permanecer ou sair de uma empresa localizada em *shopping center*. No presente estudo, foi utilizada a aplicação de 1 a 5 pontos, indo de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

As afirmações do questionário foram elaboradas com base na categorização realizada nos estudos de Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019), em que foram analisadas duas décadas de produção científica acerca do tema da rotatividade. Para a elaboração das afirmações, foram organizados os fatores abordados por Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019) e seus respectivos estudos, os quais foram acrescidos de outros estudos complementares. Por fim, foi criada uma afirmação baseada em cada um dos fatores.

Após, foram adicionadas duas perguntas abertas, a fim de obter dados qualitativos. Nas perguntas abertas solicita-se aos respondentes que ofereçam suas próprias respostas, o que possibilita ampla liberdade de resposta (GIL, 2008). Esta característica das perguntas abertas foi importante para o estudo, como forma de complementar a parte inicial (escala de Likert), a qual buscava motivos gerais que influenciavam decisões para permanecer ou sair. Assim, foi solicitado aos respondentes, através das perguntas abertas, que pontuassem os 3 fatores principais considerados nas suas decisões para permanecer, e os 3 fatores principais considerados nas suas decisões para sair de uma loja de *shopping center*.

A amostragem foi por acessibilidade ou por conveniência, que é quando o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo (GIL, 2008). Foram coletadas 70 respostas através de questionário online e 81 através de questionário impresso, totalizando 151 respondentes. O questionário online foi enviado para rede de contatos conhecida, e os questionários impressos foram entregues em lojas de 4 *shopping centers* de Porto Alegre – RS, a quem concordasse em responder.

Dos 151 respondentes, 108 são mulheres e 43 homens. Dos 143 que informaram seus cargos, 32 ocupam cargos de chefia, ou seja, gerentes, subgerentes, coordenadores e sub encarregados, e 111 ocupam cargos operacionais, que englobam vendedores, consultores, atendentes, assistentes, balconistas, caixas e estoquistas. Dos 111 que ocupam cargos operacionais, 91 ocupam cargos de vendas, 15 ocupam cargos de operador de caixa ou caixa administrativo, e 5 ocupam cargos de estoquista, auxiliar de loja ou outros.

Os respondentes têm de 17 a 59 anos, sendo sua grande maioria (109) entre 20 e 29 anos.

Gráfico 1 - Faixa etária dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O tratamento dos dados quantitativos foi por análise estatística, a partir de tabelas de frequência, sendo possível identificar qual a frequência de cada uma das respostas de 1 a 5. Posteriormente foram organizados em gráficos, que demonstram concordância ou discordância das afirmativas. Os dados qualitativos obtidos com as respostas abertas foram categorizados com base nos estudos realizados, a partir da criação de categorias de fatores motivadores de permanência ou saída. Na sequência, os dados foram analisados à luz das teorias estudadas.



## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os dados obtidos pelo levantamento *survey*, que buscou identificar quais são os fatores mais relevantes para os respondentes, tanto para ficar quanto para sair de uma loja de *shopping center*.

### 4.1. DADOS QUANTITATIVOS

Os dados coletados a partir da Escala de Likert são apresentados nas tabelas de frequências, sendo possível observar quantas vezes cada uma das concordâncias (de 1 a 5) ocorreu. Posteriormente, para melhor análise, são reunidos os resultados de concordância (4 e 5) e de não concordância (1 e 2) e apresentados em gráficos.

#### 4.1.1. Apresentação dos Fatores

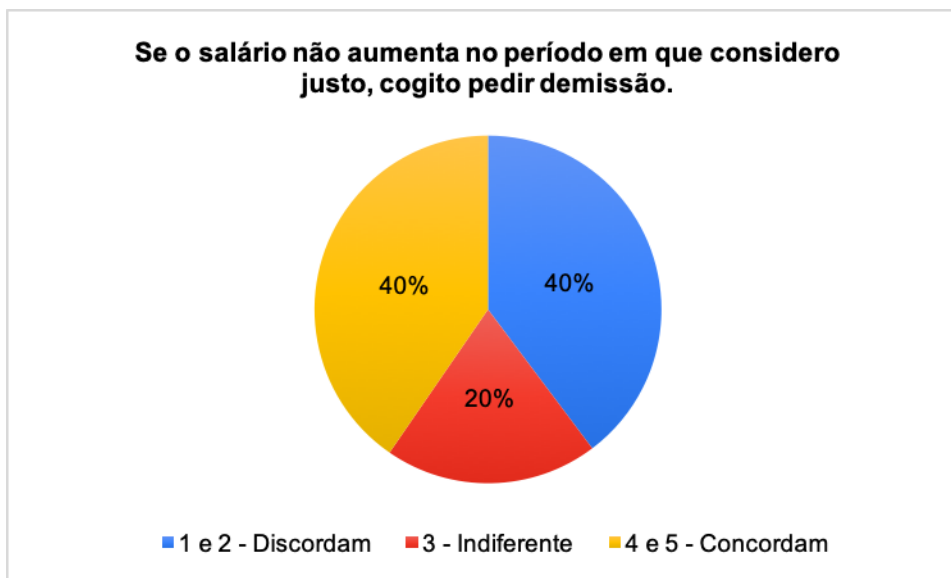
Para o fator “Remuneração”, a afirmação realizada foi: “Se o salário não aumenta no período em que considero justo, cogito pedir demissão.”.

Tabela 1 - Frequências “Remuneração” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	18	11,92%
2 – Discordo	42	27,81%
3 – Indiferente	30	19,87%
4 – Concordo	48	31,79%
5 – Concordo totalmente	13	8,61%
	151	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### Gráfico 2 - Remuneração



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As porcentagens dos que concordam (4 e 5) e dos que não concordam (1 e 2) com a afirmação foram próximas. O resultado afirma que, mesmo que a remuneração seja sim importante no momento de decisão para permanecer ou sair, boa parte dos colaboradores consideram também outras questões pessoais e profissionais antes da tomada de decisão.

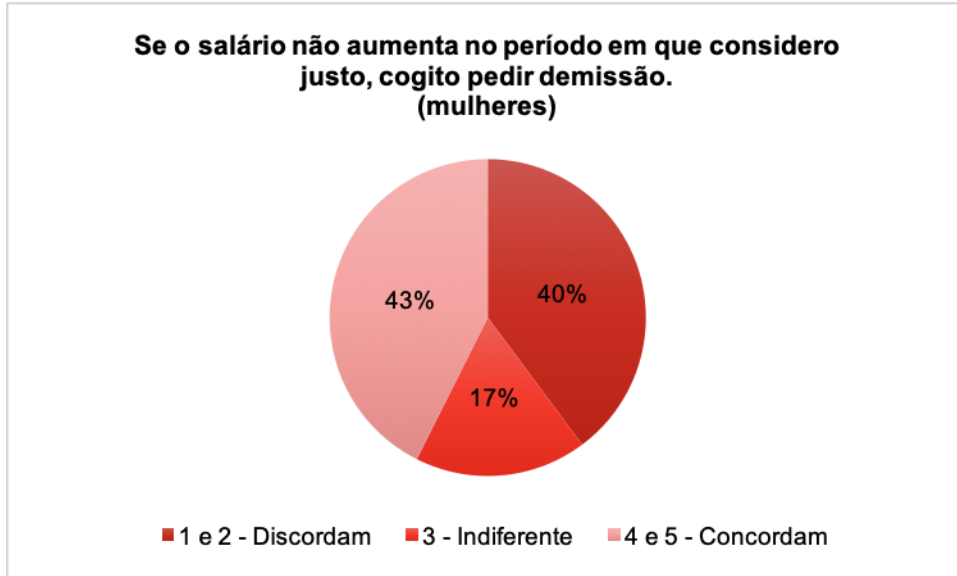
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 2 - Frequências “Remuneração” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	15	13,89%	3	6,98%
2 – Discordo	28	25,93%	14	32,56%
3 – Indiferente	19	17,59%	11	25,58%
4 – Concordo	36	33,33%	12	27,91%
5 – Concordo totalmente	10	9,26%	3	6,98%
	108	1	43	1

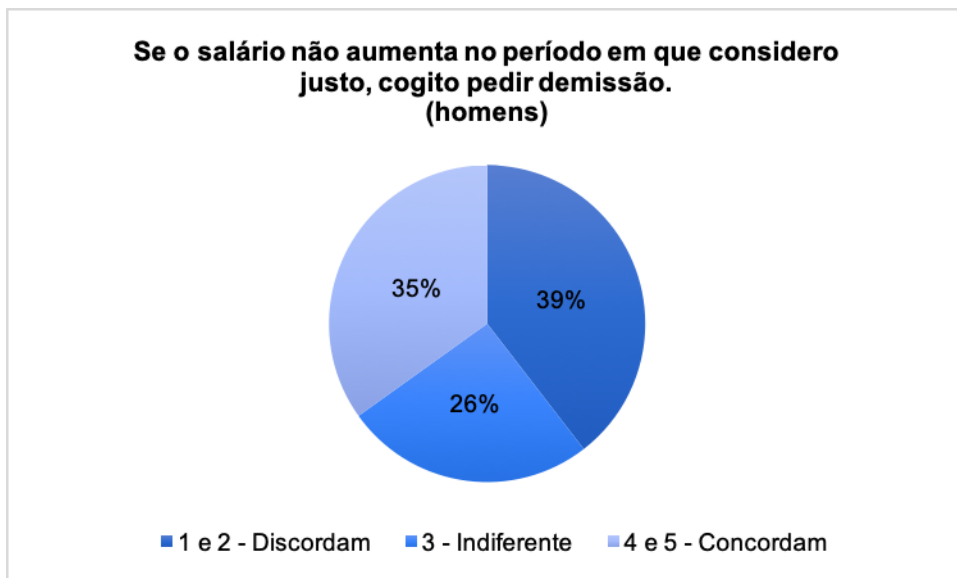
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 3 - Remuneração (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 4 - Remuneração (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A comparação entre respondentes do gênero masculino e feminino demonstra que as mulheres têm maior porcentagem dos respondentes que concordam do que discordam, e os homens o contrário. O resultado pode ser explicado pelo fato de que atualmente os homens ainda recebem salários maiores do que as mulheres, gerando menor preocupação dos homens quanto ao aumento salarial em determinado período.

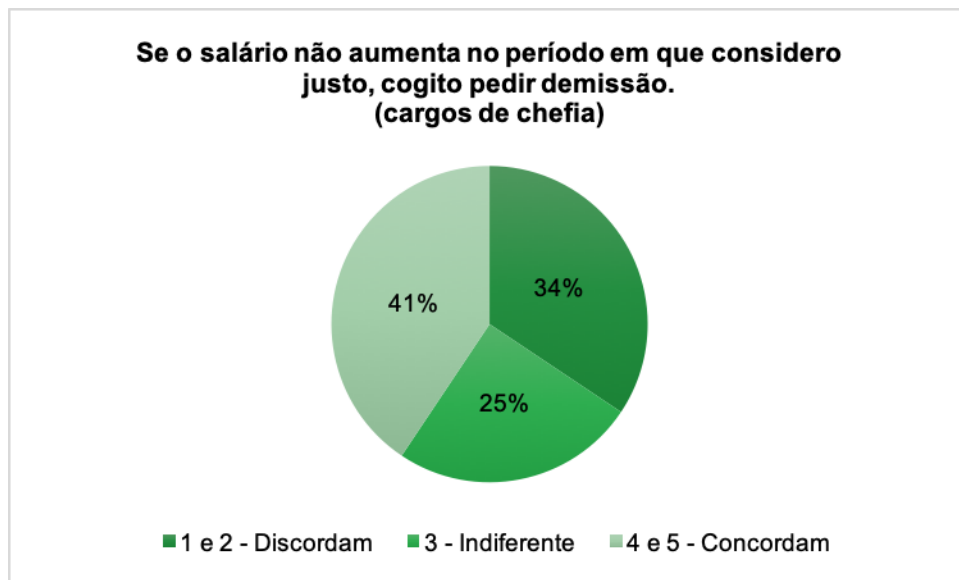
A seguir, comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 3 - Frequências “Remuneração” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	6	18,75%	10	9,01%
2 – Discordo	5	15,63%	35	31,53%
3 – Indiferente	8	25,00%	21	18,92%
4 – Concordo	9	28,13%	37	33,33%
5 – Concordo totalmente	4	12,50%	8	7,21%
	32	1	111	1

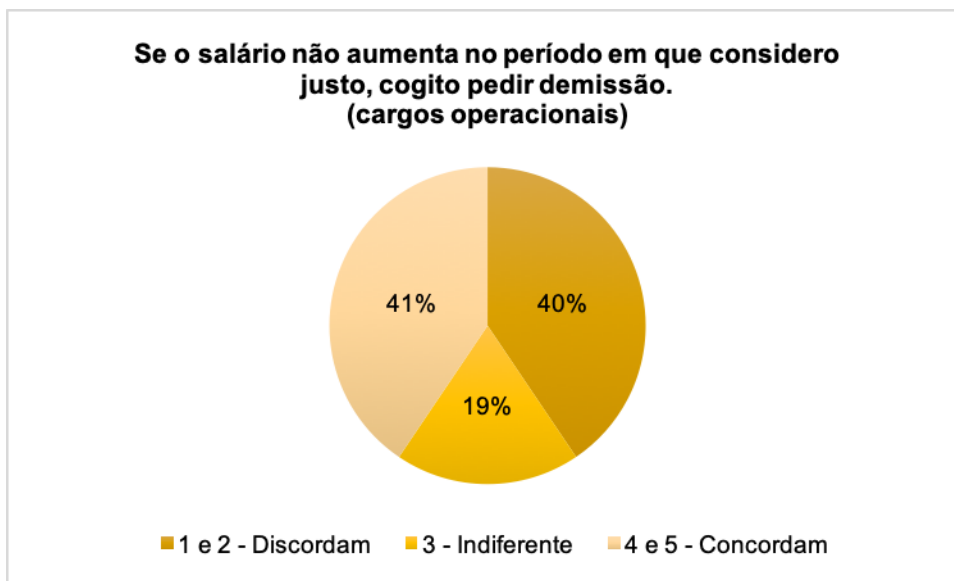
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 5 - Remuneração (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 6 - Remuneração (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparamos os cargos operacionais e de chefia, percebemos que a porcentagem dos que concordam é bem semelhante para ambos. A principal diferença é que os cargos de chefia estão mais indiferentes do que os operacionais, que discordaram mais.

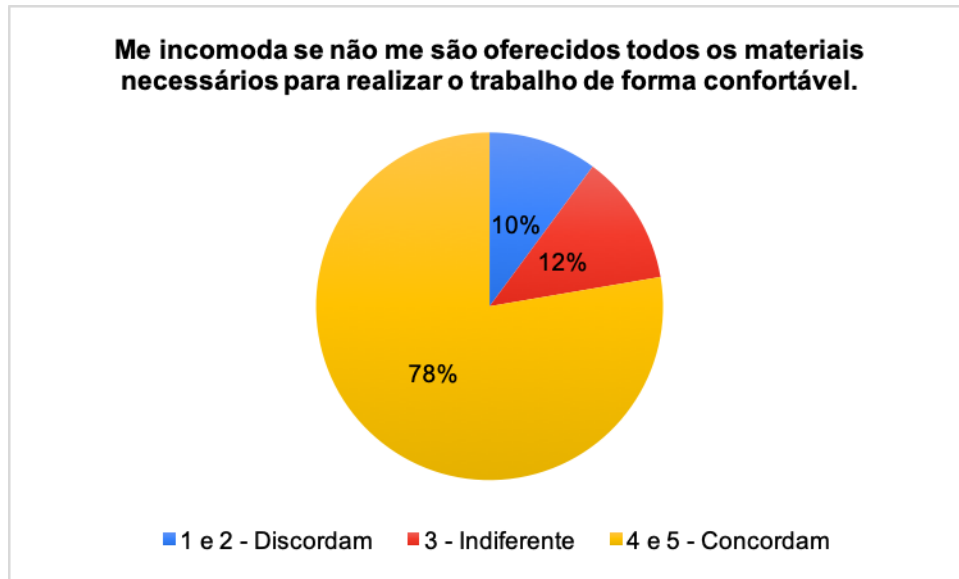
Para o fator “Suporte organizacional e condições de trabalho”, a afirmação realizada foi: “Me incomoda se não me são oferecidos todos os materiais necessários para realizar o trabalho de forma confortável.”.

Tabela 4 - Frequências “Suporte organizacional e condições de trabalho” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	5	3,38%
2 – Discordo	10	6,76%
3 – Indiferente	18	12,16%
4 – Concordo	61	41,22%
5 – Concordo totalmente	54	36,49%
	148	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 7 – Suporte organizacional e condições de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As condições de trabalho em *shopping centers* são bem específicas, com rotinas cansativas e estressantes. Sendo assim, os resultados apontam que não ter disponíveis os materiais adequados e boas condições para a realização do trabalho interfere de forma bastante relevante na intenção de permanecer ou sair.

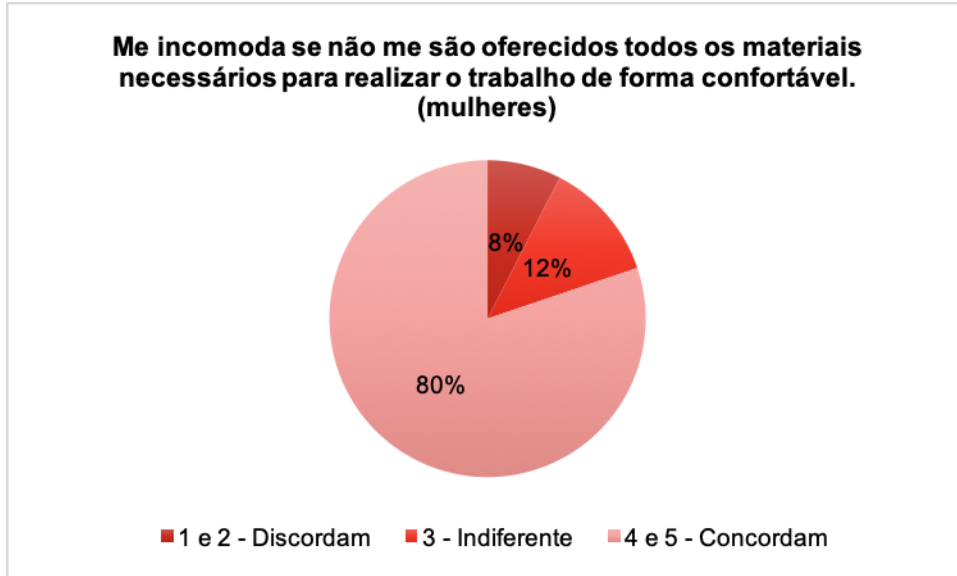
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 5 - Frequências “Suporte organizacional e condições de trabalho” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	4	3,77%	1	2,38%
2 – Discordo	4	3,77%	6	14,29%
3 – Indiferente	13	12,26%	5	11,90%
4 – Concordo	43	40,57%	18	42,86%
5 – Concordo totalmente	42	39,62%	12	28,57%
	106	1	42	1

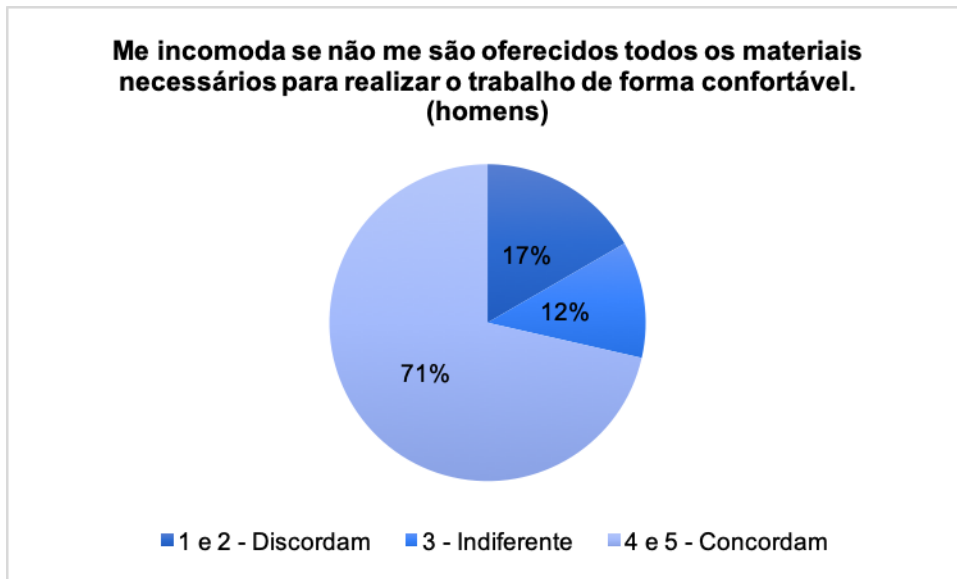
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 8 - Percepção de suporte organizacional e condições de trabalho (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 9 - Suporte organizacional e condições de trabalho (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As mulheres se sentem um pouco mais incomodadas do que os homens quando não obtêm todos os materiais necessários para a realização do trabalho de forma mais confortável.

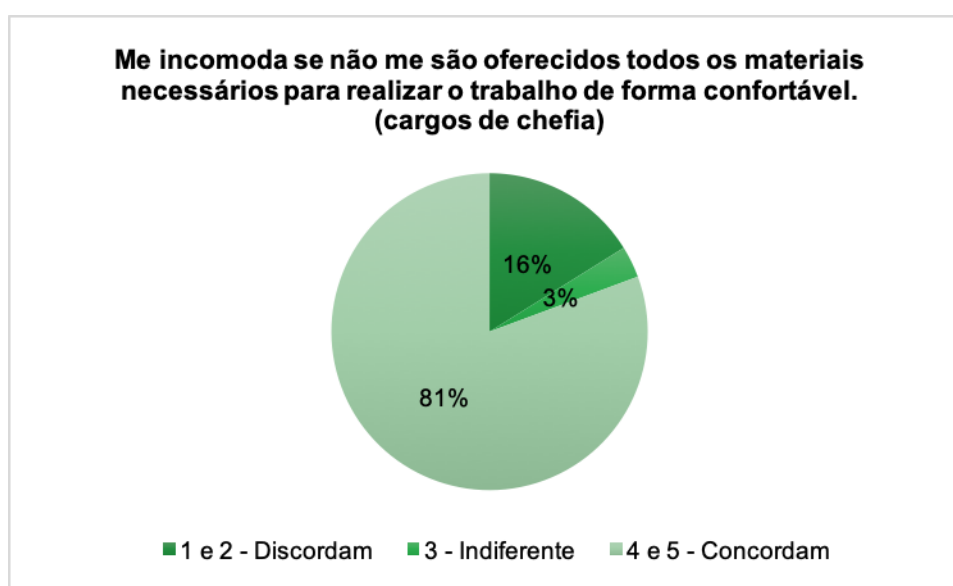
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 6 - Frequências “Suporte organizacional e condições de trabalho” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	3	9,68%	2	1,83%
2 – Discordo	2	6,45%	7	6,42%
3 – Indiferente	1	3,23%	16	14,68%
4 – Concordo	13	41,94%	45	41,28%
5 – Concordo totalmente	12	38,71%	39	35,78%
	31	1	109	1

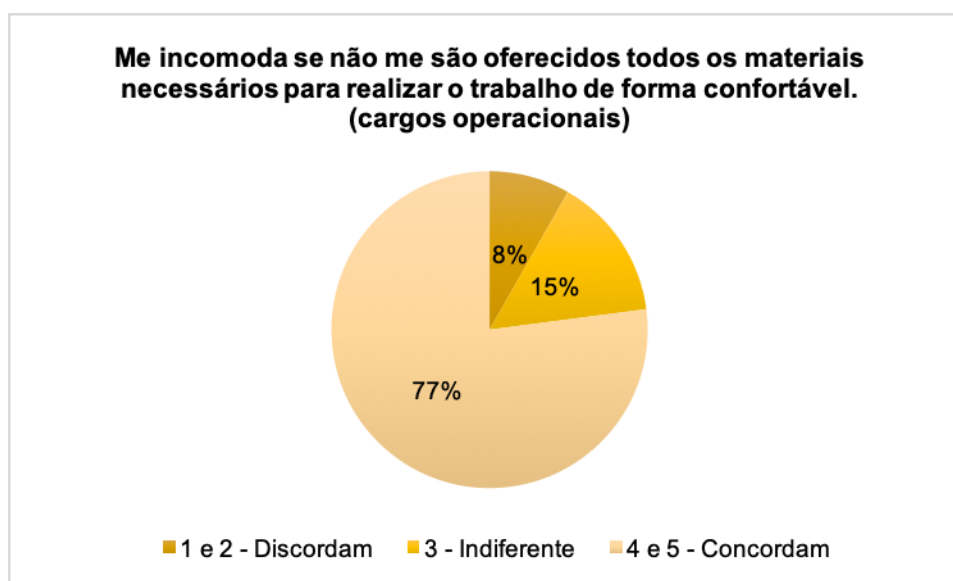
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 10 - Suporte organizacional e condições de trabalho (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 11 - Suporte organizacional e condições de trabalho (cargos operacionais)





Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para os cargos de chefia, a concordância é maior, indicando que se incomodam mais se não são oferecidos todos os materiais necessários para o desempenho do trabalho de forma confortável. Pode-se inferir que realizar o trabalho de maneira confortável seja uma prioridade para os cargos de chefia pois por terem um cargo mais elevado, outras necessidades já estão supridas.

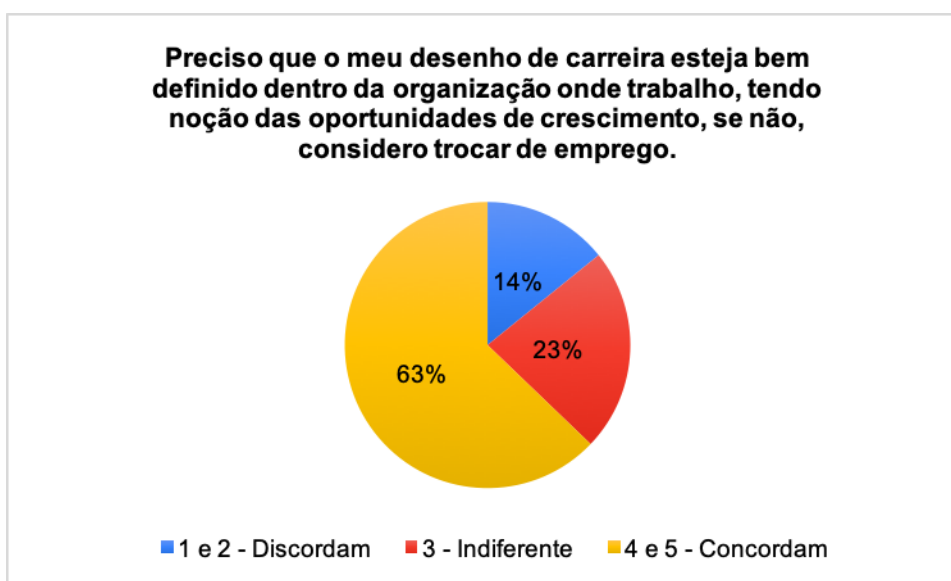
Para o fator “Oportunidades de crescimento e carreira”, a afirmação realizada foi: “Preciso que o meu desenho de carreira esteja bem definido dentro da organização onde trabalho, tendo noção das oportunidades de crescimento, se não, considero trocar de emprego.”.

Tabela 7 - Frequências “Oportunidades de crescimento e carreira”– Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	3	2,03%
2 – Discordo	18	12,16%
3 – Indiferente	34	22,97%
4 – Concordo	63	42,57%
5 – Concordo totalmente	30	20,27%
	148	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 12 - Oportunidades de crescimento e carreira



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

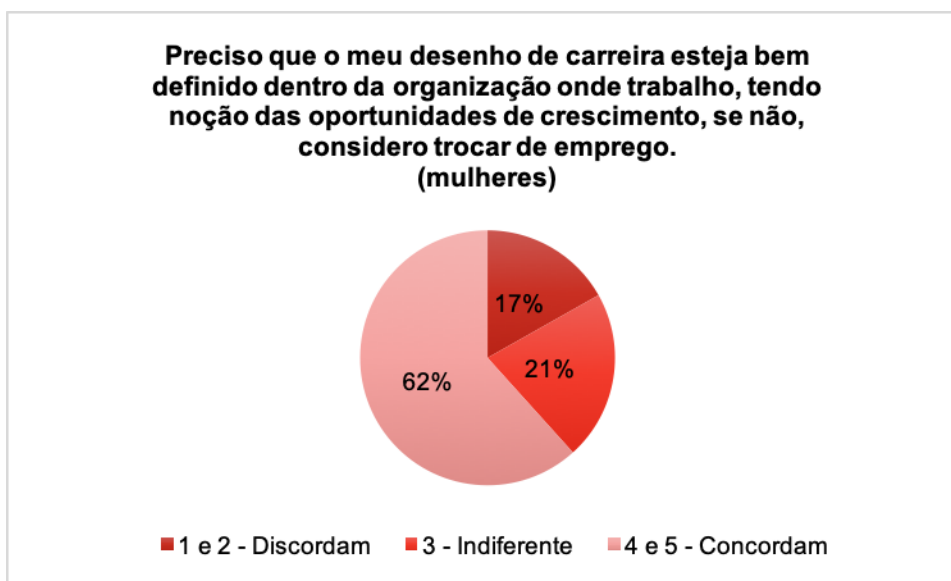
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 8 - Frequências “Oportunidades de crescimento e carreira” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	2	1,87%	1	2,44%
2 – Discordo	16	14,95%	2	4,88%
3 – Indiferente	23	21,50%	11	26,83%
4 – Concordo	43	40,19%	20	48,78%
5 – Concordo totalmente	23	21,50%	7	17,07%
	107	1	41	1

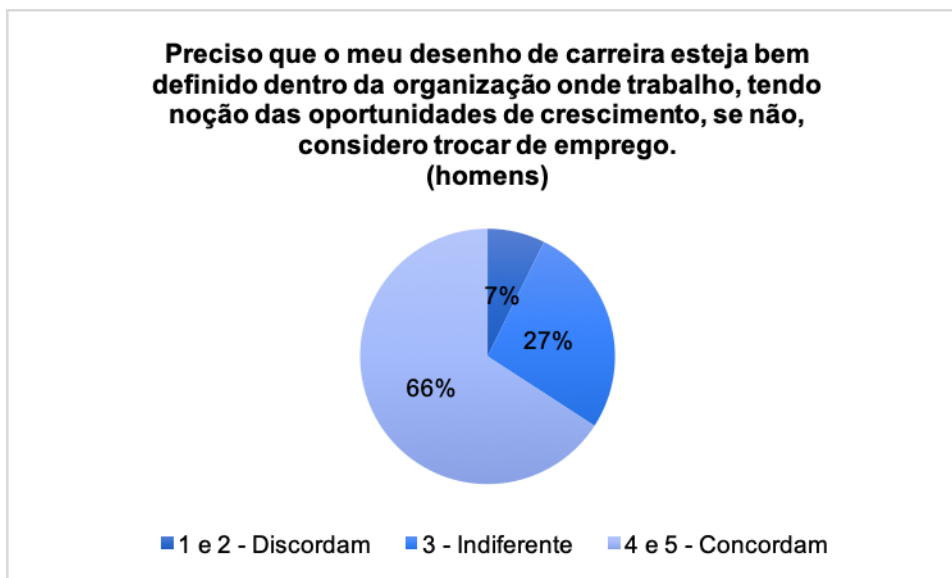
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 13 - Oportunidades de crescimento e carreira (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 14 - Oportunidades de crescimento e carreira (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação às percepções de oportunidades de crescimento e carreira, não existem diferenças relevantes entre homens e mulheres quanto à concordância. Os homens apenas se mostram um pouco mais indiferentes.

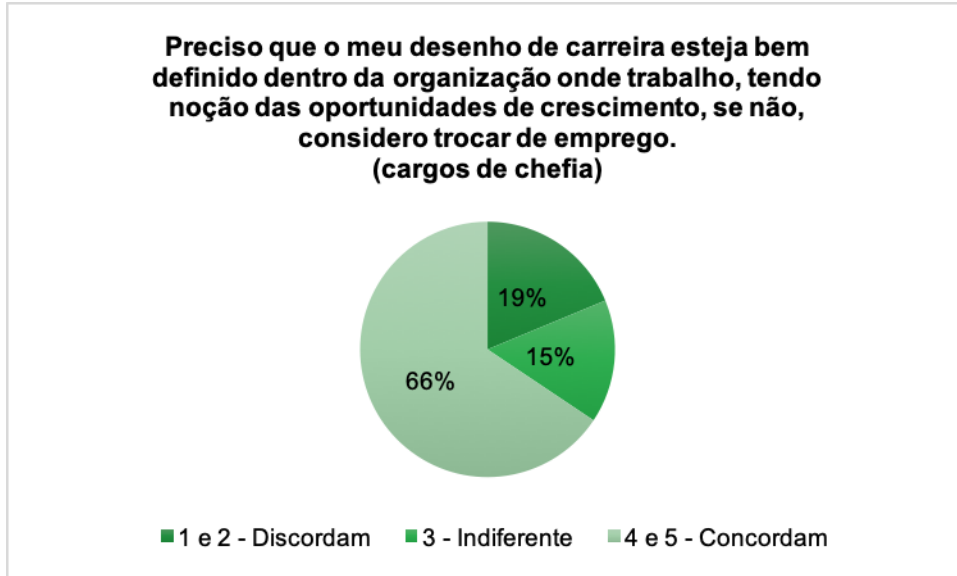
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 9 - Frequências “Oportunidades de crescimento e carreira” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	1	3,13%	2	1,85%
2 – Discordo	5	15,63%	12	11,11%
3 – Indiferente	5	15,63%	27	25,00%
4 – Concordo	13	40,63%	45	41,67%
5 – Concordo totalmente	8	25,00%	22	20,37%
	32	1	108	1

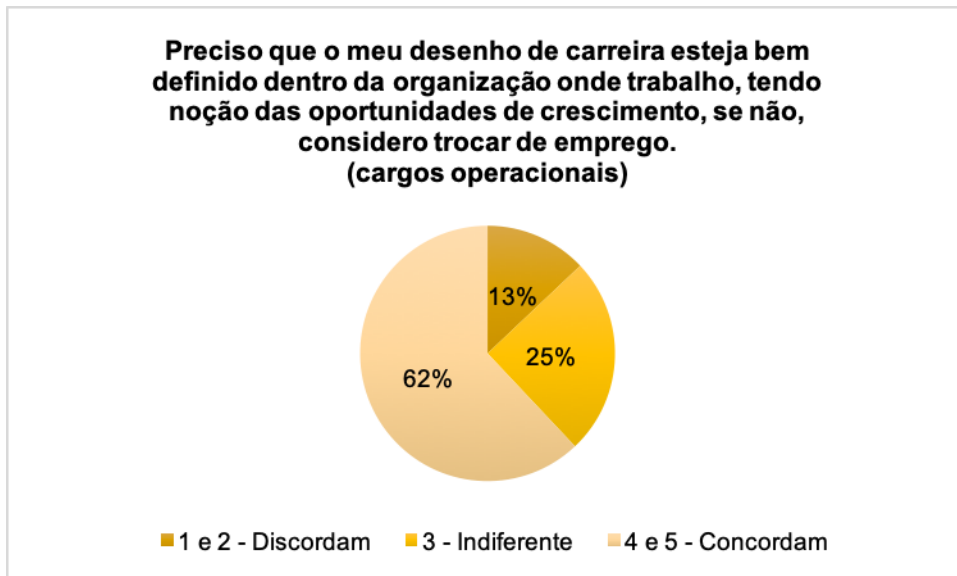
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 15 - Oportunidades de crescimento e carreira (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 16 - Oportunidades de crescimento e carreira (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por tipos de cargos, os dados de “Oportunidades de crescimento e carreira” não apresentam diferenças relevantes.

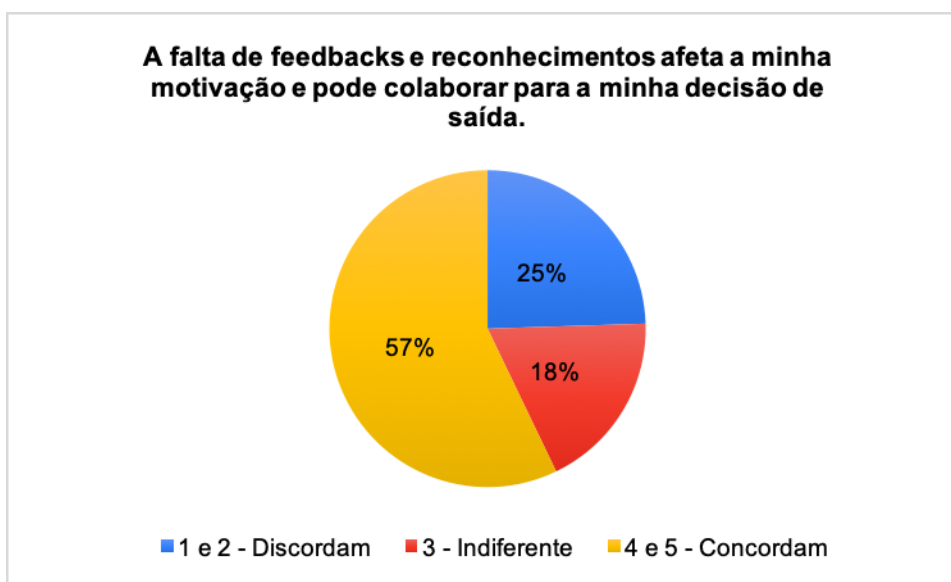
Para o fator “Práticas de reconhecimento e valorização”, a afirmação realizada foi: “A falta de feedbacks e reconhecimentos afeta a minha motivação e pode colaborar para a minha decisão de saída.”.

Tabela 10 - Frequências “Práticas de reconhecimento e valorização” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	12	8,16%
2 – Discordo	24	16,33%
3 – Indiferente	27	18,37%
4 – Concordo	56	38,10%
5 – Concordo totalmente	28	19,05%
	147	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 17 - Práticas de reconhecimento e valorização



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Mais da metade dos respondentes acreditam que feedbacks e reconhecimentos são fatores importantes. Ainda assim, aproximadamente 43% da população discorda ou é indiferente. Este resultado pode ter sua justificativa no fato de que feedbacks nem sempre são positivos, não sendo tão bem vistos ou necessários dependendo do ponto de vista.

A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

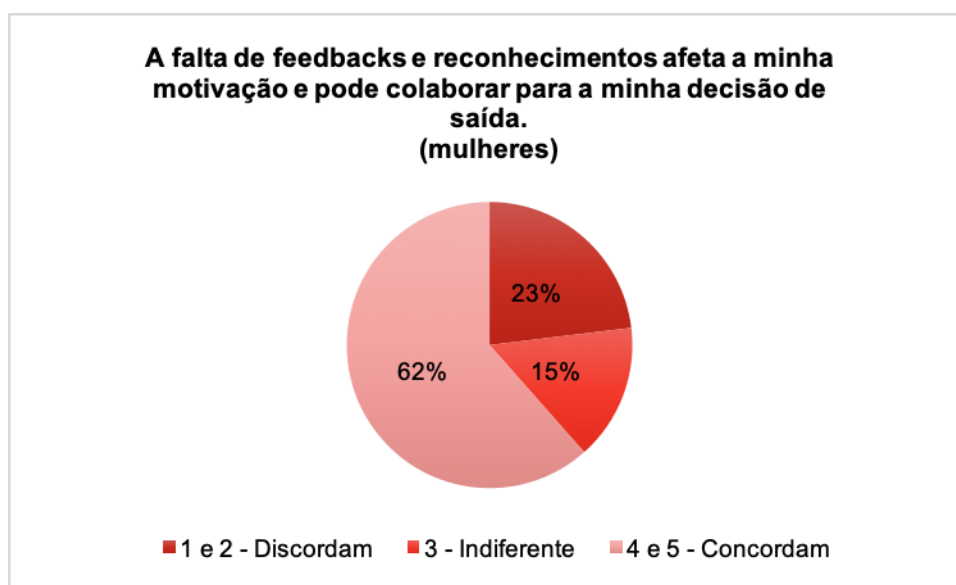
Tabela 11 - Frequências “Práticas de reconhecimento e valorização” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	7	6,73%	5	11,63%

2 – Discordo	17	16,35%	7	16,28%
3 – Indiferente	16	15,38%	11	25,58%
4 – Concordo	43	41,35%	13	30,23%
5 – Concordo totalmente	21	20,19%	7	16,28%
	104	1	43	1

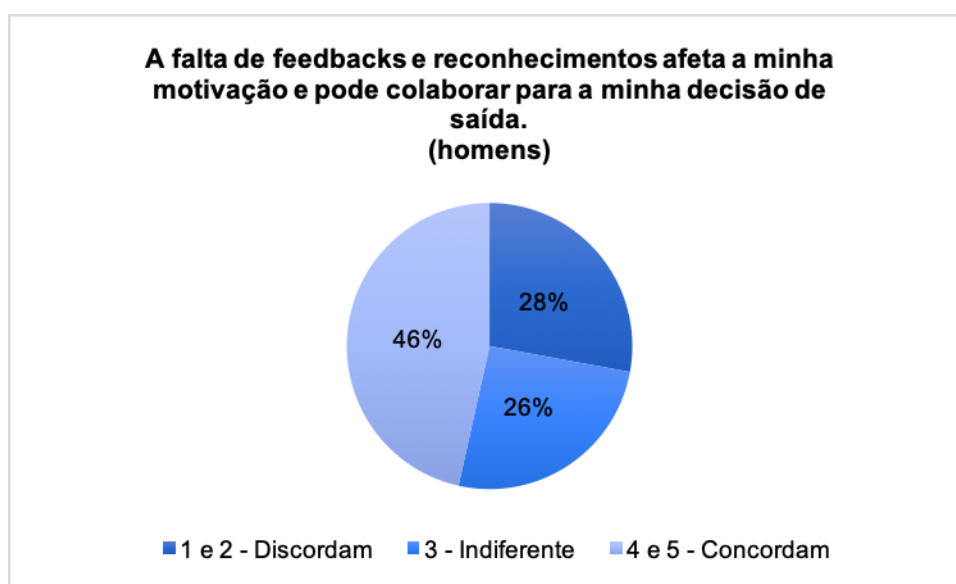
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 18 - Práticas de reconhecimento e valorização (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 19 - Práticas de reconhecimento e valorização (homens).



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por gênero, os resultados apontam uma diferença importante. Mais da metade das mulheres concordam que feedbacks e reconhecimentos são fatores importantes na sua decisão de permanecer ou sair da empresa. Para os homens, mais da metade discordam ou estão indiferentes, o que demonstra uma menor preocupação pela população masculina.

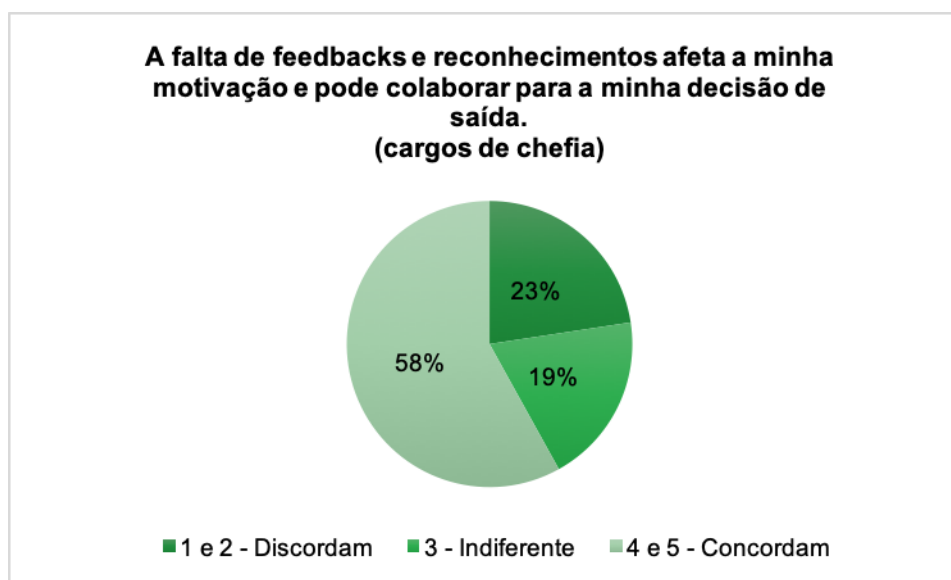
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 12 - Frequências “Práticas de reconhecimento e valorização” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	4	12,90%	8	7,41%
2 – Discordo	3	9,68%	19	17,59%
3 – Indiferente	6	19,35%	19	17,59%
4 – Concordo	13	41,94%	40	37,04%
5 – Concordo totalmente	5	16,13%	22	20,37%
	31	1	108	1

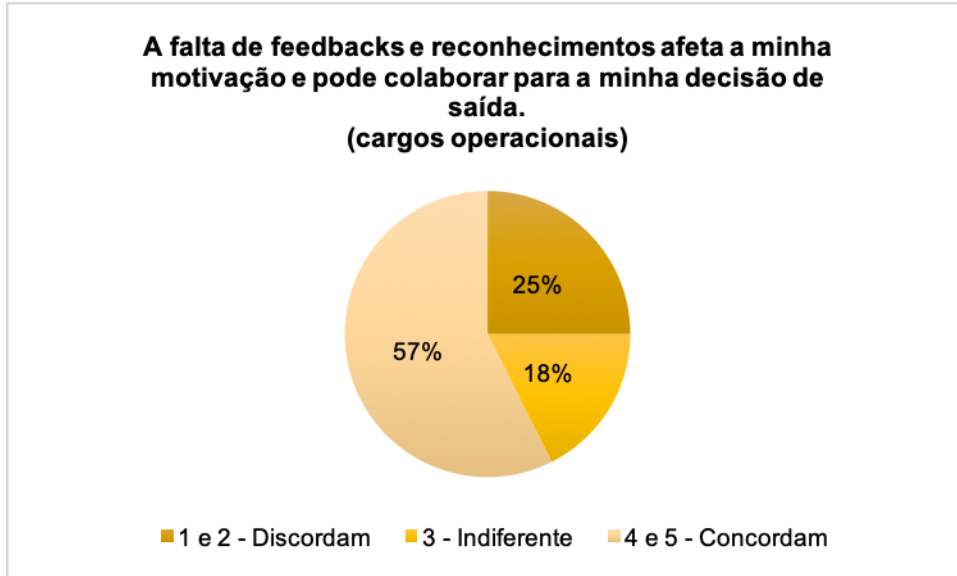
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 20 - Práticas de reconhecimento e valorização (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 21 - Práticas de reconhecimento e valorização (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por tipos de cargos, os dados de “Práticas de reconhecimento e valorização” não apresentam diferenças relevantes.

Para o fator “Capacitação e orientação”, a afirmação realizada foi: “Valorizo empregos que realizem capacitações, cursos, e orientações, sendo importante fator para ficar ou sair da organização.”.

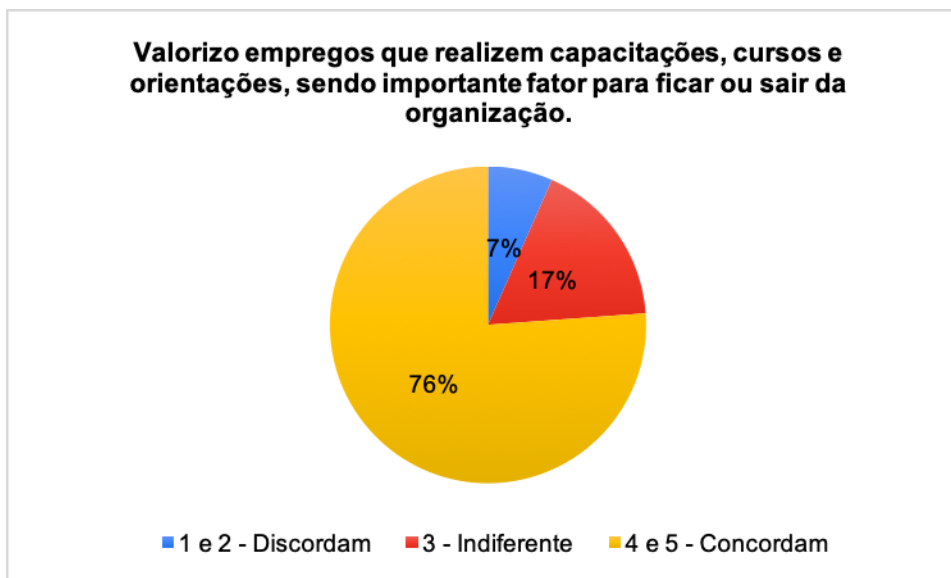
Tabela 13 - Frequências “Capacitação e orientação” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	3	1,99%
2 – Discordo	7	4,64%
3 – Indiferente	26	17,22%
4 – Concordo	57	37,75%
5 – Concordo totalmente	58	38,41%
	151	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 22 - Capacitação e orientação





Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Grande parte da população concorda que capacitações, cursos e orientações realizados dentro da organização são importantes para as decisões de permanecer ou sair da empresa.

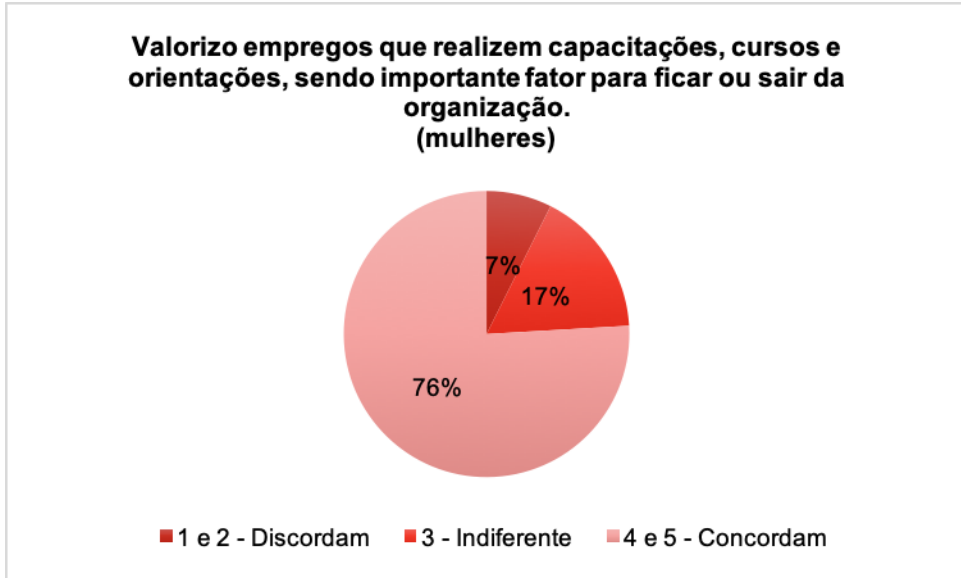
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 14 - Frequências “Capacitação e orientação” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	3	2,78%	0	0,00%
2 – Discordo	5	4,63%	2	4,65%
3 – Indiferente	18	16,67%	8	18,60%
4 – Concordo	42	38,89%	15	34,88%
5 – Concordo totalmente	40	37,04%	18	41,86%
	108	1	43	1

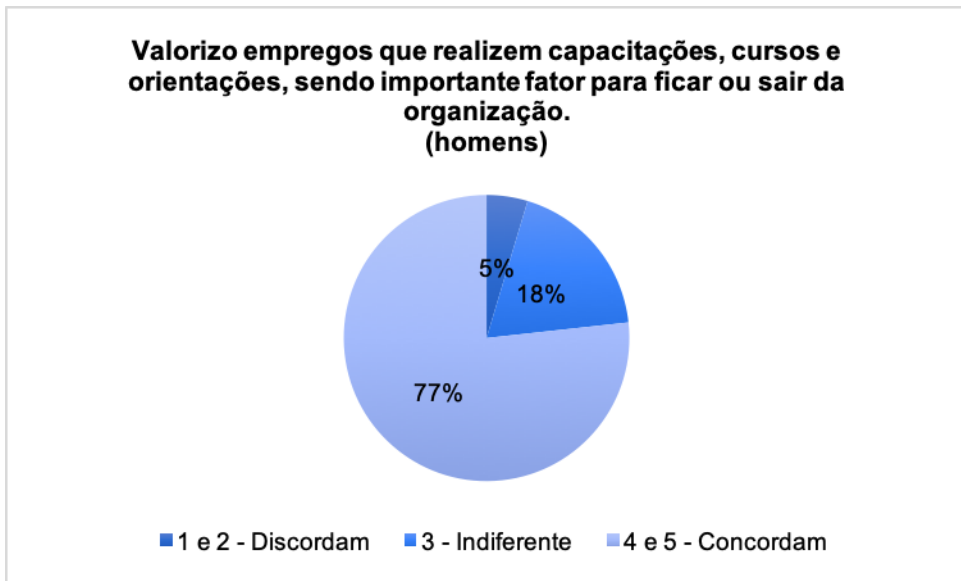
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 23 - Capacitação e orientação (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 24 - Capacitação e orientação (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por gênero, os dados de “Capacitação e orientação” não apresentam diferenças relevantes.

A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

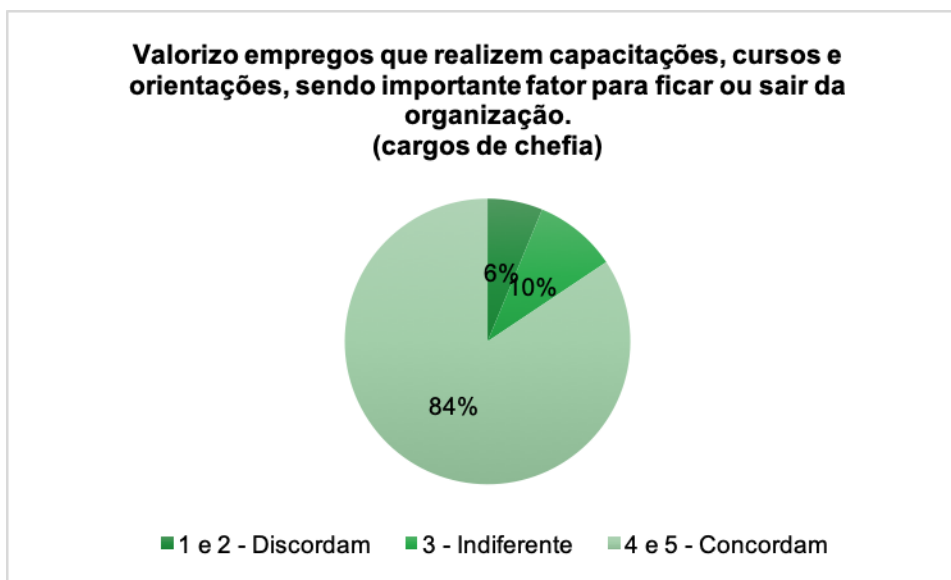
Tabela 15 - Frequências “Capacitação e orientação” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
---	---------------	---------------	---------------	---------------

1 – Discordo totalmente	1	3,13%	2	1,80%
2 – Discordo	1	3,13%	6	5,41%
3 – Indiferente	3	9,38%	21	18,92%
4 – Concordo	12	37,50%	41	36,94%
5 – Concordo totalmente	15	46,88%	41	36,94%
	32	1	111	1

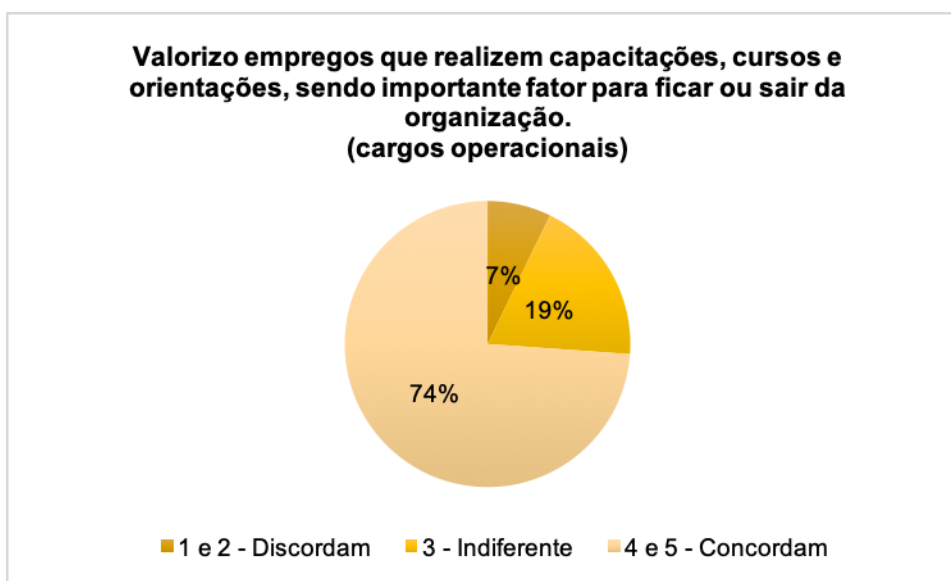
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 25 - Capacitação e orientação (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 26 - Capacitação e orientação (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os respondentes que ocupam cargos de chefia concordam aproximadamente 10% a mais que com a afirmação do que os cargos operacionais, demonstrando maior preocupação deste grupo por formas de capacitação realizadas dentro da organização.

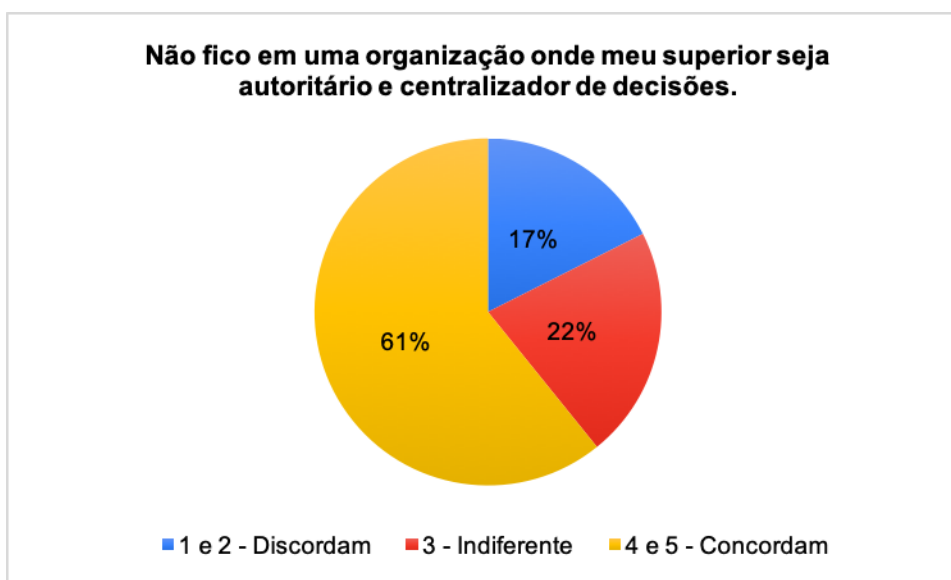
Para o fator “Estilo de gestão autoritário”, a afirmação realizada foi: “Não fico em uma organização onde meu superior seja autoritário e centralizador de decisões.”.

Tabela 16 - Frequências “Estilo de gestão autoritário” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	6	4,05%
2 – Discordo	20	13,51%
3 – Indiferente	32	21,62%
4 – Concordo	53	35,81%
5 – Concordo totalmente	37	25,00%
	148	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 27 - Estilo de gestão autoritário



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

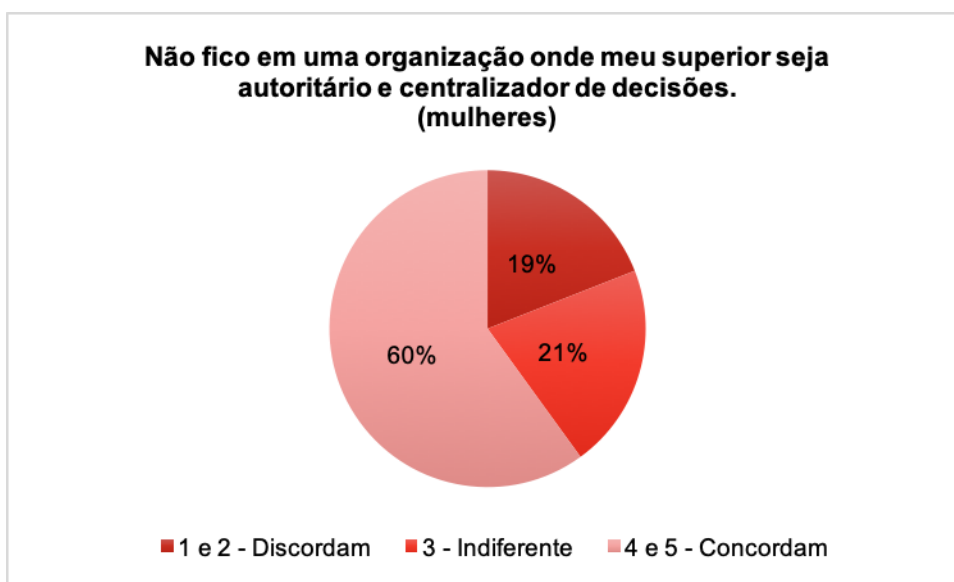
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 17 - Frequências “Estilo de gestão autoritário” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	3	2,86%	3	6,98%
2 – Discordo	17	16,19%	3	6,98%
3 – Indiferente	22	20,95%	10	23,26%
4 – Concordo	38	36,19%	15	34,88%
5 – Concordo totalmente	25	23,81%	12	27,91%
	105	1	43	1

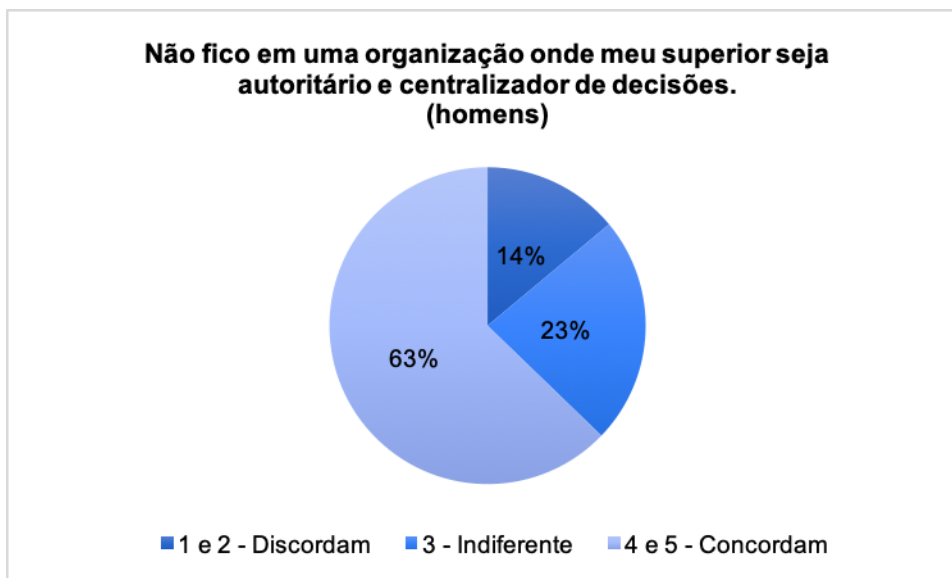
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 28 - Estilo de gestão autoritário (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 29 - Estilo de gestão autoritário (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para o fator “Estilo de gestão autoritário” não houve diferenças significativas entre os gêneros.

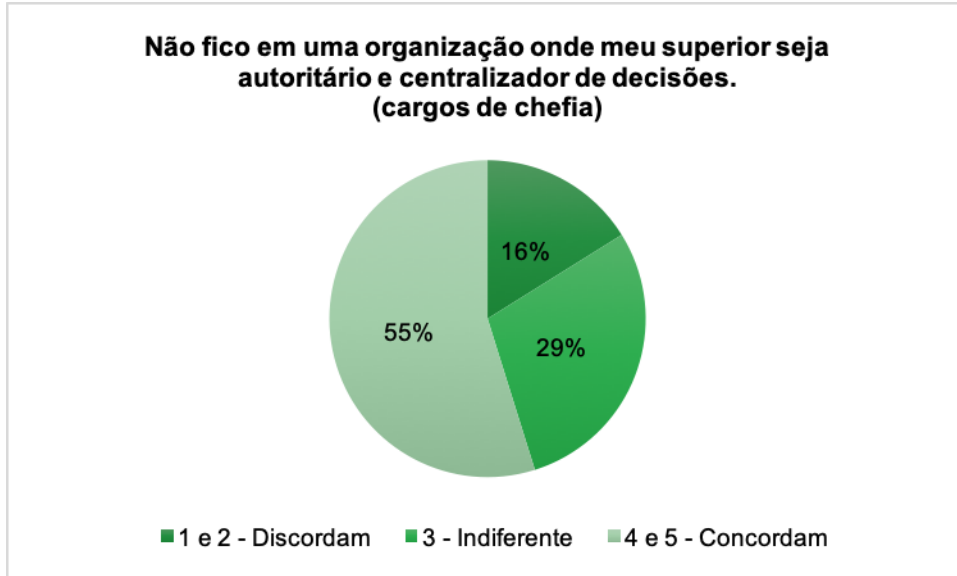
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 18 - Frequências “Estilo de gestão autoritário” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	0	0,00%	5	4,59%
2 – Discordo	5	16,13%	15	13,76%
3 – Indiferente	9	29,03%	21	19,27%
4 – Concordo	11	35,48%	40	36,70%
5 – Concordo totalmente	6	19,35%	28	25,69%
	31	1	109	1

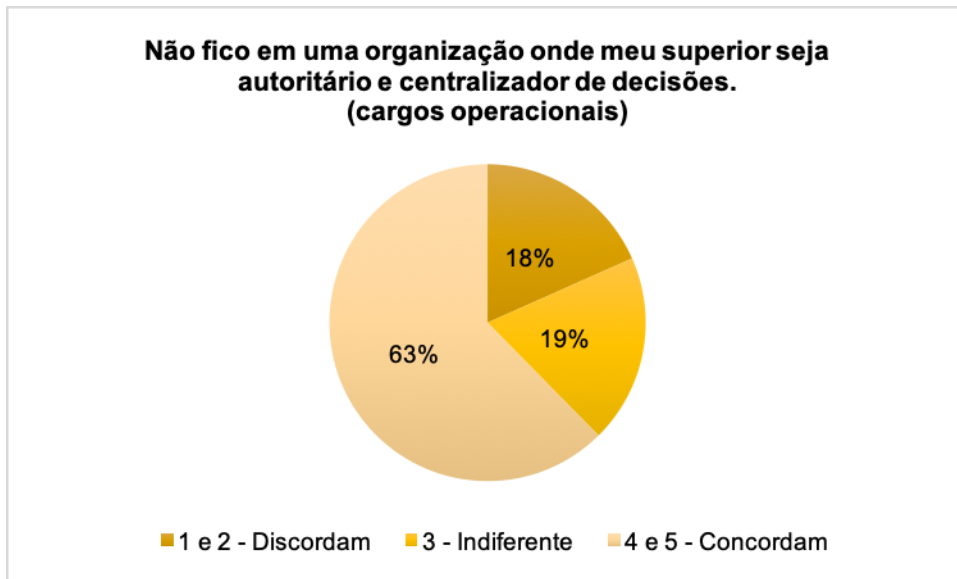
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 30 - Estilo de gestão autoritário (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 31 - Estilo de gestão autoritário (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparado por tipos de cargos, os operacionais concordam mais com a afirmação, sendo mais importante o fator “estilo de gestão autoritária” para suas decisões de saída ou permanência. A diferença nas percepções pode ser interpretada pelo fato de os cargos de chefia de lojas situadas em *shopping centers* serem em sua maioria os responsáveis pela loja, não tendo, nestes casos, superiores presentes no seu dia-a-dia. Além disso, os cargos operacionais devem seguir orientações, regras e

direcionamentos de seus superiores, mesmo em casos de discordância, o que pode aumentar a influência do fator em suas relações de trabalho.

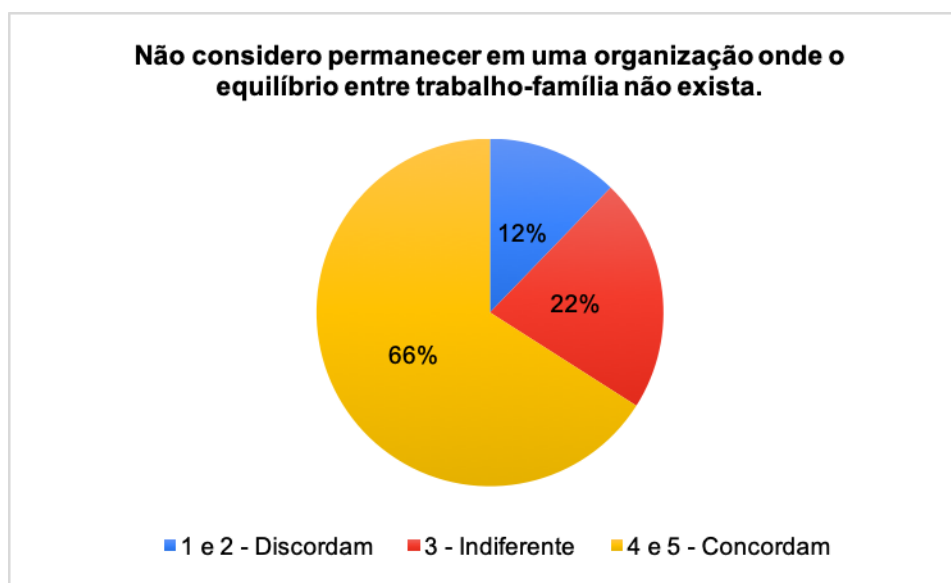
Para o fator “Vida profissional e pessoal”, a afirmação realizada foi: “Não considero permanecer em uma organização onde o equilíbrio entre trabalho-família não exista.”.

Tabela 19 - Frequências “Vida profissional e pessoal” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	5	3,40%
2 – Discordo	13	8,84%
3 – Indiferente	32	21,77%
4 – Concordo	58	39,46%
5 – Concordo totalmente	39	26,53%
	147	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 32 - Vida profissional e pessoal



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional é fator importante para os trabalhadores de lojas de *shopping centers*, tendo 66% de concordância. Rotinas intensas de trabalho, em que se é cobrado por desempenho e atingimento de metas,



em alguns casos com carga horária excedida, podem afetar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

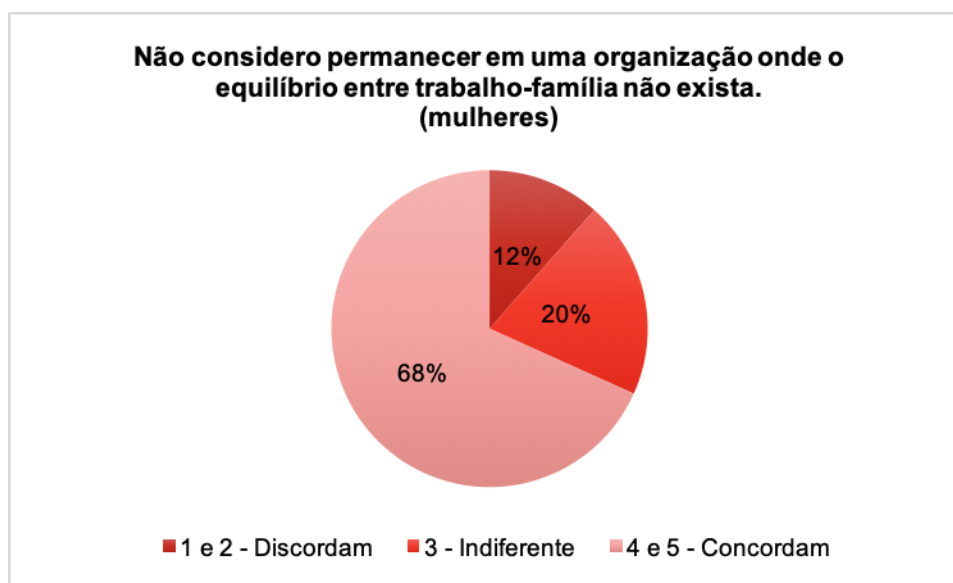
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 20 - Frequências “Vida profissional e pessoal” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	4	3,85%	1	2,33%
2 – Discordo	8	7,69%	5	11,63%
3 – Indiferente	21	20,19%	11	25,58%
4 – Concordo	38	36,54%	20	46,51%
5 – Concordo totalmente	33	31,73%	6	13,95%
	104	1	43	1

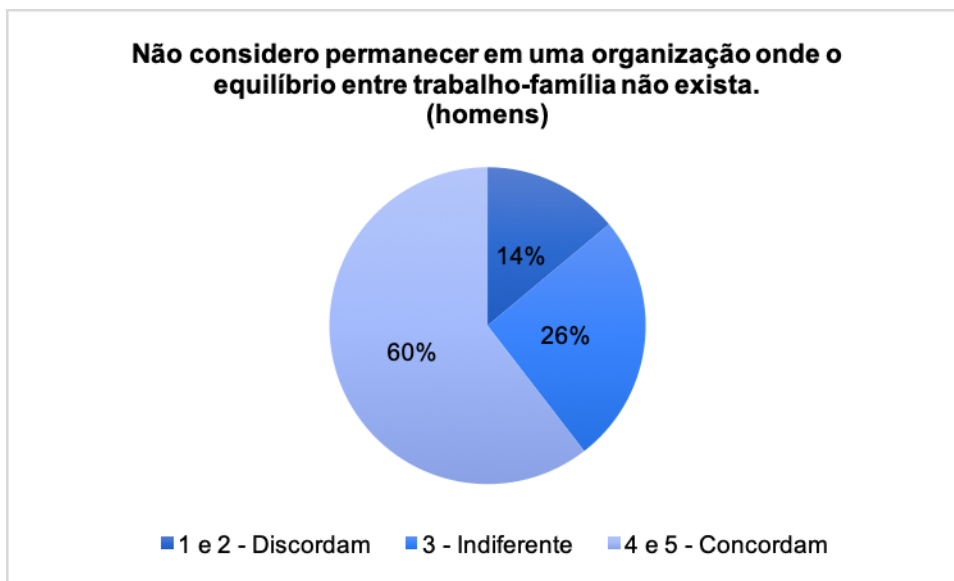
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 33 - Vida profissional e pessoal (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 34 - Vida profissional e pessoal (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparamos homens e mulheres, percebemos que para as mulheres o fator “Vida profissional e pessoal” se mostra mais importante do que para os homens. Ainda vemos casos em que as mulheres têm dificuldade de encontrar ou manter seus empregos por questões familiares, principalmente quando têm filhos. Em alguns casos, quando não se tem uma rede de apoio, torna-se ainda mais difícil manter o equilíbrio entre o lado profissional e o pessoal.

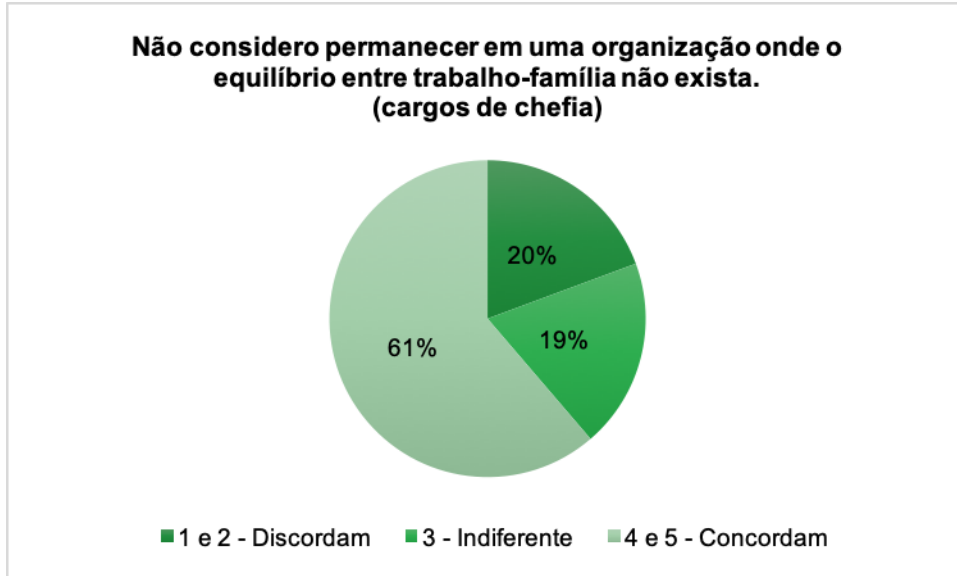
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 21 - Frequências “Vida profissional e pessoal” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	3	9,68%	2	1,85%
2 – Discordo	3	9,68%	9	8,33%
3 – Indiferente	6	19,35%	25	23,15%
4 – Concordo	8	25,81%	48	44,44%
5 – Concordo totalmente	11	35,48%	24	22,22%
	31	1	108	1

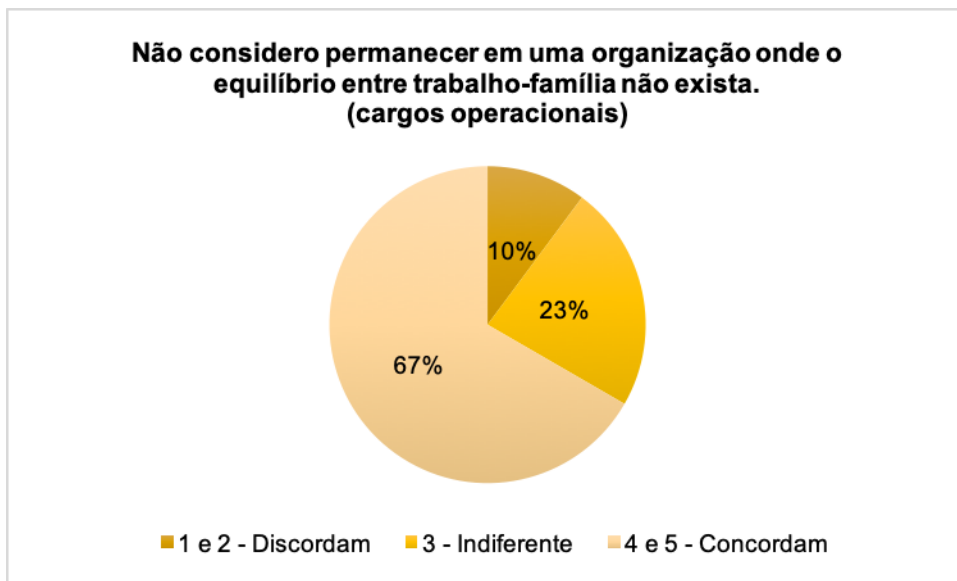
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 35 - Vida profissional e pessoal (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 36 - Vida profissional e pessoal (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparamos os tipos de cargos, os cargos operacionais concordam mais com a importância do fator “Vida profissional e pessoal” do que os cargos de chefia.

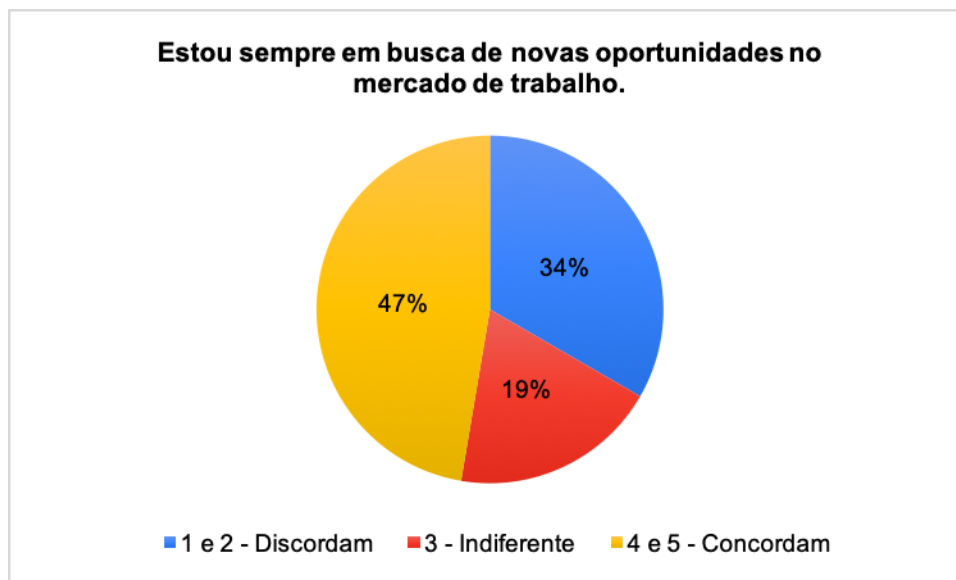
Para a motivação “Novas oportunidades no mercado de trabalho”, a afirmação realizada foi: “Estou sempre em busca de novas oportunidades no mercado de trabalho.”.

Tabela 22 - Frequências “Novas oportunidades no mercado de trabalho” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	11	7,33%
2 – Discordo	39	26,00%
3 – Indiferente	29	19,33%
4 – Concordo	55	36,67%
5 – Concordo totalmente	16	10,67%
	150	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 37 - Novas oportunidades no mercado de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Mais da metade dos respondentes discordam ou estão indiferentes quanto à afirmação. O resultado indica que, mesmo que existam outras oportunidades no mercado de trabalho, desde que suas necessidades estejam sendo atendidas, não é a prioridade de aproximadamente 53% dos respondentes a mudança de organização.

A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

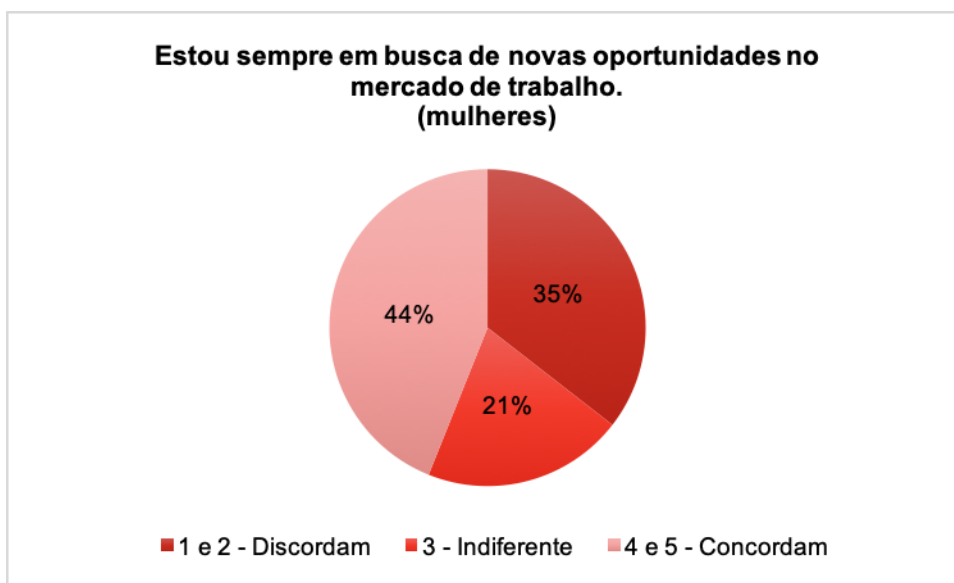
Tabela 23 - Frequências “Novas oportunidades no mercado de trabalho” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
---	--------------	--------------	---------------	---------------

1 – Discordo totalmente	9	8,41%	2	4,65%
2 – Discordo	29	27,10%	10	23,26%
3 – Indiferente	22	20,56%	7	16,28%
4 – Concordo	35	32,71%	20	46,51%
5 – Concordo totalmente	12	11,21%	4	9,30%
	107	1	43	1

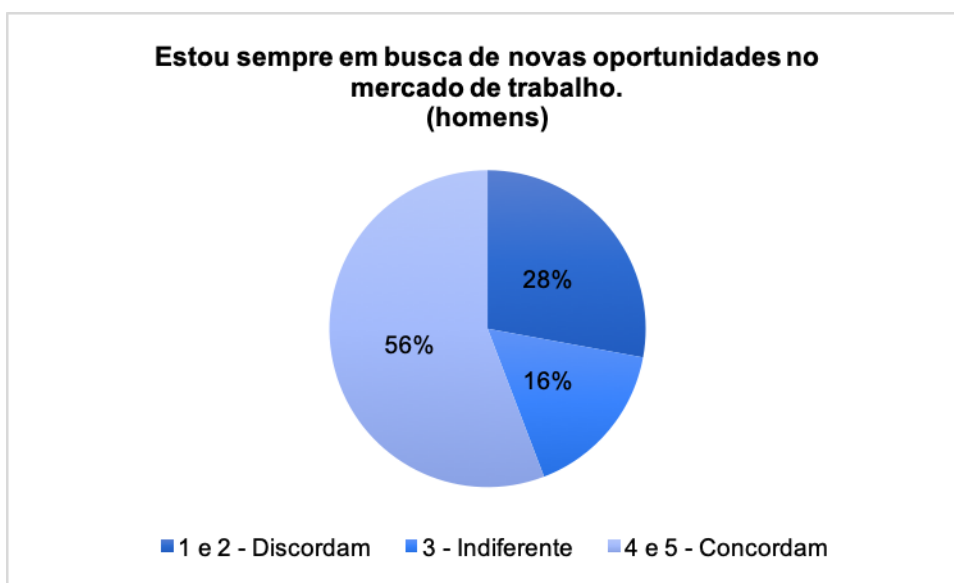
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 38 - Novas oportunidades no mercado de trabalho (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 39 - Novas oportunidades no mercado de trabalho (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As comparações entre os gêneros nos mostram que mais da metade das mulheres discordam ou estão indiferentes, ou seja, não é prioridade buscar novas oportunidades no mercado de trabalho a todo o momento. Já para os homens, a concordância é de 56%, o que indica maior percepção de importância para este fator. Para os homens, as oportunidades no mercado de trabalho tendem a ser melhores e em cargos de maior hierarquia, o que pode justificar uma maior preocupação em estar sempre atentos ao mercado.

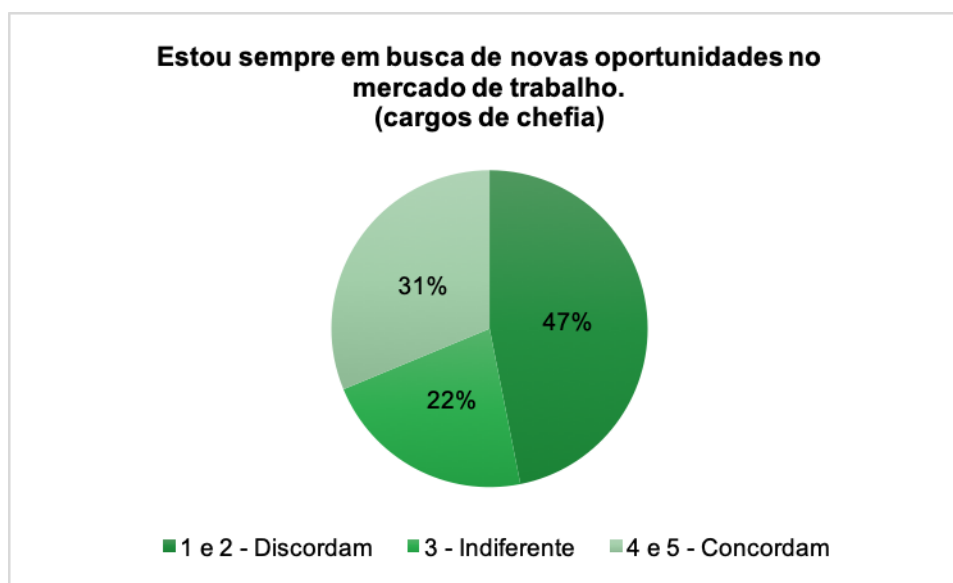
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 24 - Frequências “Novas oportunidades no mercado de trabalho” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	3	9,38%	6	5,45%
2 – Discordo	12	37,50%	26	23,64%
3 – Indiferente	7	21,88%	21	19,09%
4 – Concordo	8	25,00%	44	40,00%
5 – Concordo totalmente	2	6,25%	13	11,82%
	32	1	110	1

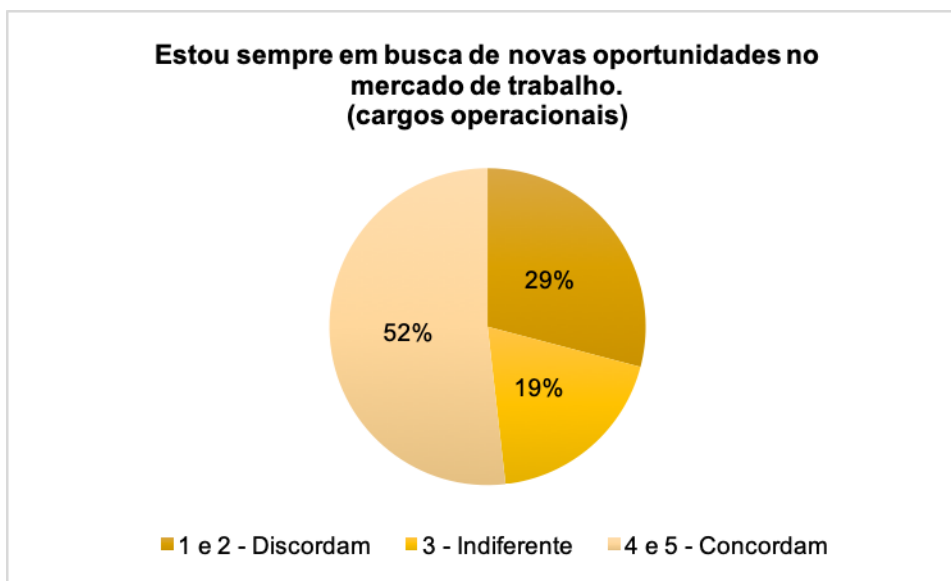
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 40 - Novas oportunidades no mercado de trabalho (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 41 - Novas oportunidades no mercado de trabalho (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As diferenças são relevantes quando são comparados os dados obtidos pelos diferentes tipos de cargos. Em relação aos cargos de chefia, 47% não concordam, ou seja, não ficam constantemente em busca de novas oportunidades no mercado de trabalho. Para muitos, o cargo de chefia foi conquistado após alguns anos dentro da organização, o que pode gerar certa sensação de estabilidade, tranquilidade e satisfação pelo reconhecimento do esforço. Para os cargos operacionais, boa parte das outras lojas oferecem ofertas semelhantes de empregos, além das oportunidades fora de *shopping centers* e fora do varejo, com condições de remuneração semelhantes.

Para o fator “Tempo gasto no deslocamento do trabalho”, a afirmação realizada foi: “Priorizo empregos em que o tempo de deslocamento seja mais curto, ainda que atendam menos as minhas necessidades.”.

Tabela 25 - Frequências “Tempo gasto no deslocamento do trabalho” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	11	7,43%
2 – Discordo	29	19,59%
3 – Indiferente	42	28,38%

4 – Concordo	44	29,73%
5 – Concordo totalmente	22	14,86%
	148	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 42 - Tempo gasto no deslocamento do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os dados apontam que 45% dos respondentes concorda que o tempo de deslocamento é algo determinante, mas boa parte (28%) considera este fator indiferente, desde que outras necessidades sejam atendidas. Ainda, 27% não concordam com a afirmação, não vendo este fator como importante na decisão de permanência ou saída.

A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

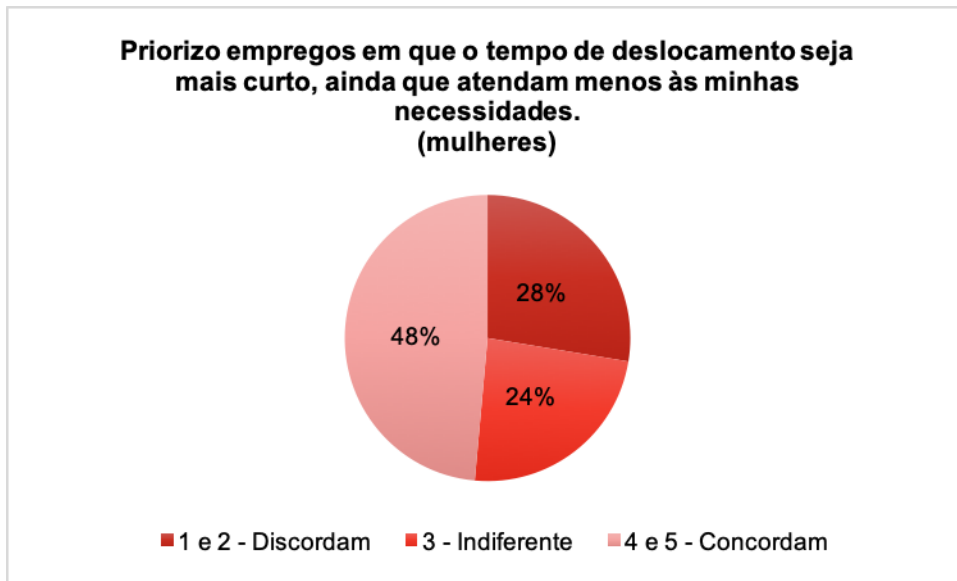
Tabela 26 - Frequências “Tempo gasto no deslocamento do trabalho” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	9	8,57%	2	4,65%
2 – Discordo	20	19,05%	9	20,93%
3 – Indiferente	25	23,81%	17	39,53%
4 – Concordo	34	32,38%	10	23,26%
5 – Concordo totalmente	17	16,19%	5	11,63%
	105	1	43	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

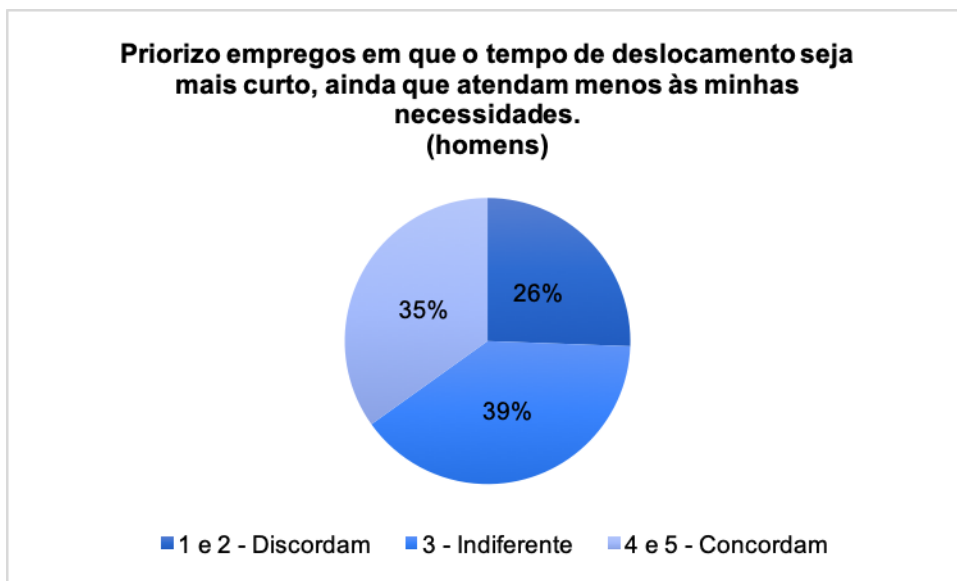


Gráfico 43 - Tempo gasto no deslocamento do trabalho (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 44 - Tempo gasto no deslocamento do trabalho (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando separados por gênero, os dados nos mostram que para aproximadamente 65% dos homens o tempo de deslocamento não é importante ou é irrelevante, sendo prioridade outras necessidades. Por outro lado, 48% das mulheres consideram o tempo de deslocamento como fator determinante.

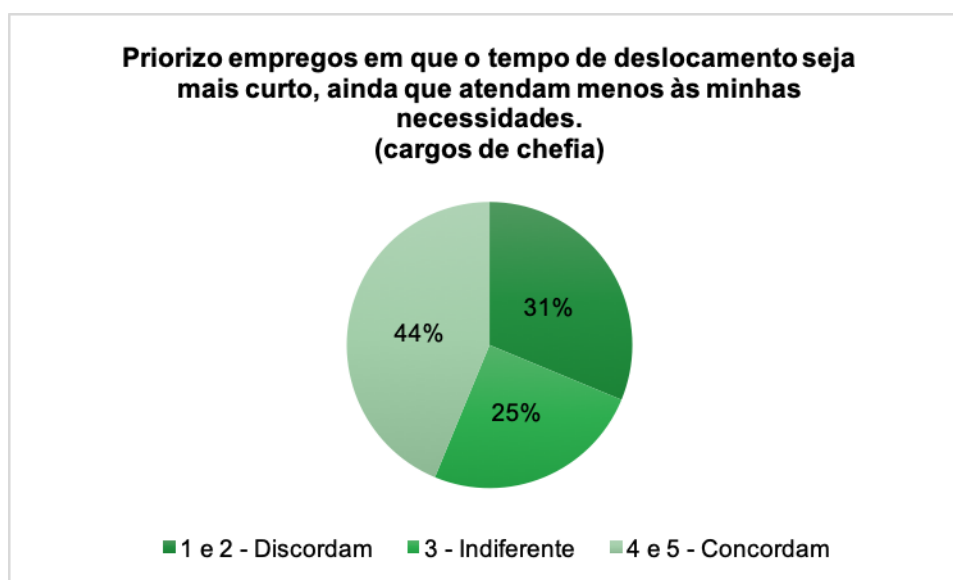
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 27 - Frequências “Tempo gasto no deslocamento do trabalho” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	5	15,63%	6	5,56%
2 – Discordo	5	15,63%	23	21,30%
3 – Indiferente	8	25,00%	32	29,63%
4 – Concordo	12	37,50%	30	27,78%
5 – Concordo totalmente	2	6,25%	17	15,74%
	32	1	108	1

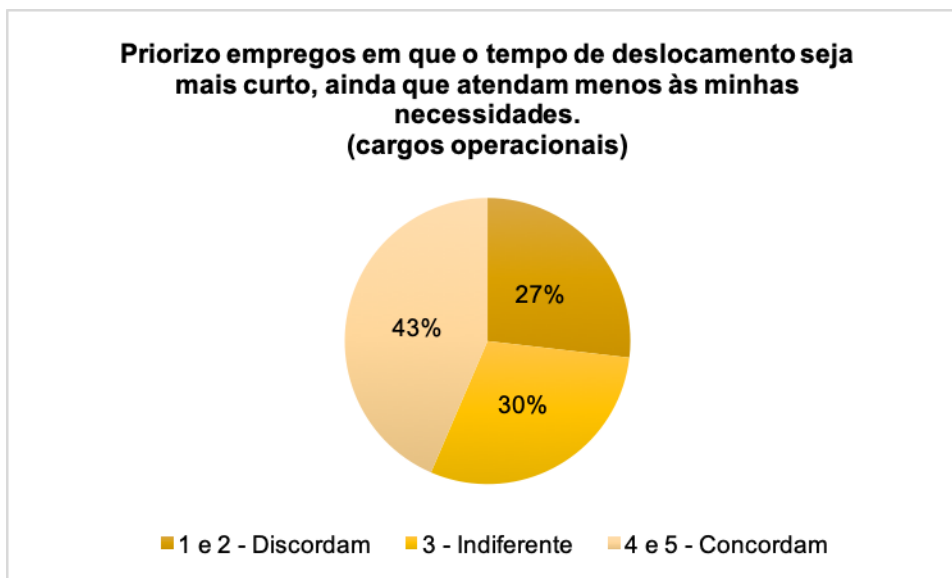
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 45 - Tempo gasto no deslocamento do trabalho (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 46 - Tempo gasto no deslocamento do trabalho (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando separados por tipos de cargos, os dados de “Tempo gasto no deslocamento do trabalho” não apresentam diferenças relevantes.

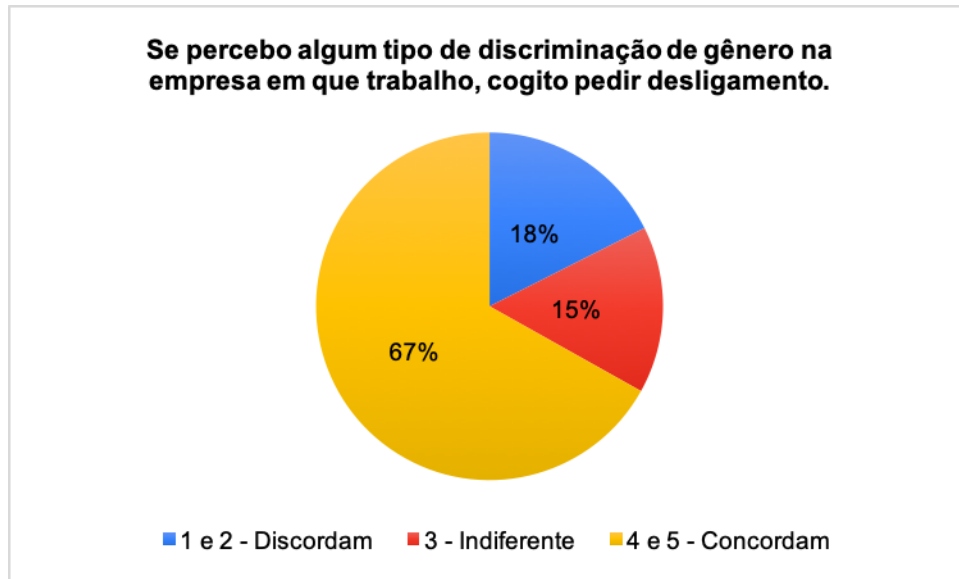
Para o fator “Percepção de discriminação de gênero”, a afirmação realizada foi: “Se percebo algum tipo de discriminação de gênero na empresa em que trabalho, cogito pedir desligamento.”.

Tabela 28 - Frequências “Percepção de discriminação de gênero” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	9	6,08%
2 – Discordo	17	11,49%
3 – Indiferente	23	15,54%
4 – Concordo	60	40,54%
5 – Concordo totalmente	39	26,35%
	148	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 47 - Percepção de discriminação de gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A percepção de discriminação de gênero é fator importante para a decisão de permanência ou saída da organização. O fato de a maioria dos respondentes serem mulheres, pode ter influenciado para mais os resultados de concordância.

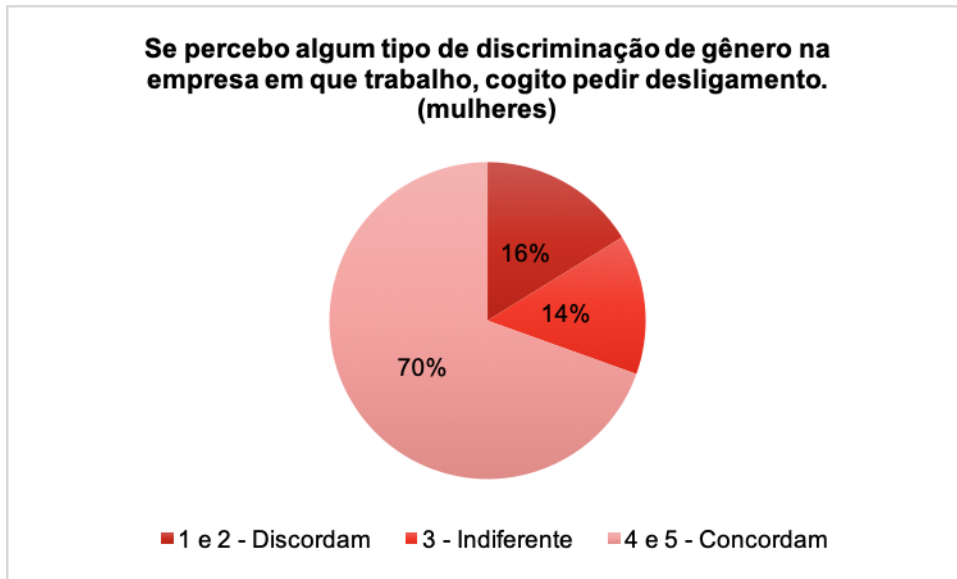
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 29 - Frequências “Percepção de discriminação de gênero” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	6	5,71%	3	6,98%
2 – Discordo	11	10,48%	6	13,95%
3 – Indiferente	15	14,29%	8	18,60%
4 – Concordo	44	41,90%	16	37,21%
5 – Concordo totalmente	29	27,62%	10	23,26%
	105		43	1

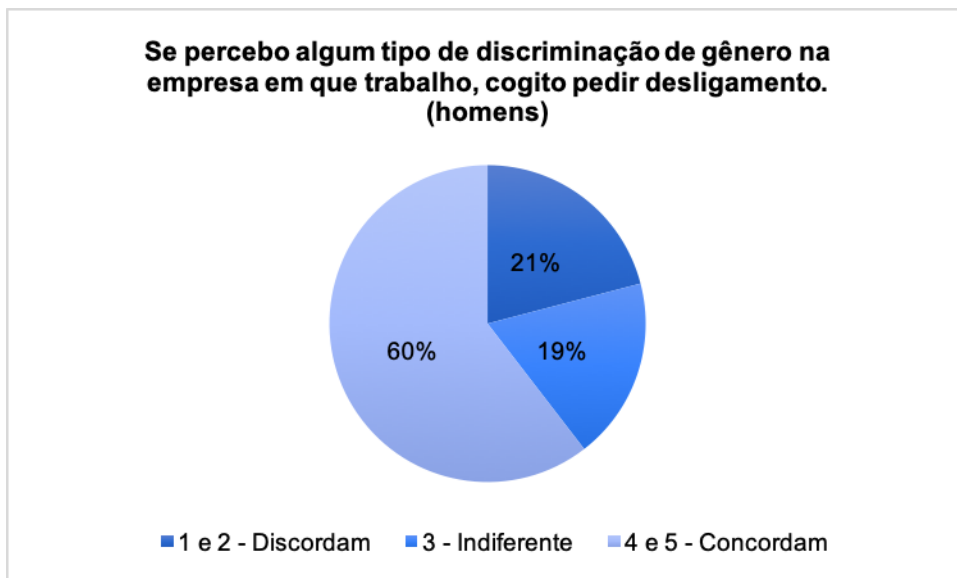
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 48 - Percepção de discriminação de gênero (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 49 - Percepção de discriminação de gênero (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para as mulheres, o fator discriminação de gênero é mais relevante, obtendo 10% a mais de concordância do que para os homens. Historicamente as mulheres sofrem mais com questões relacionadas à discriminação de gênero, enfrentando desde diferenças relacionadas à remuneração até a abusos físicos e psicológicos.

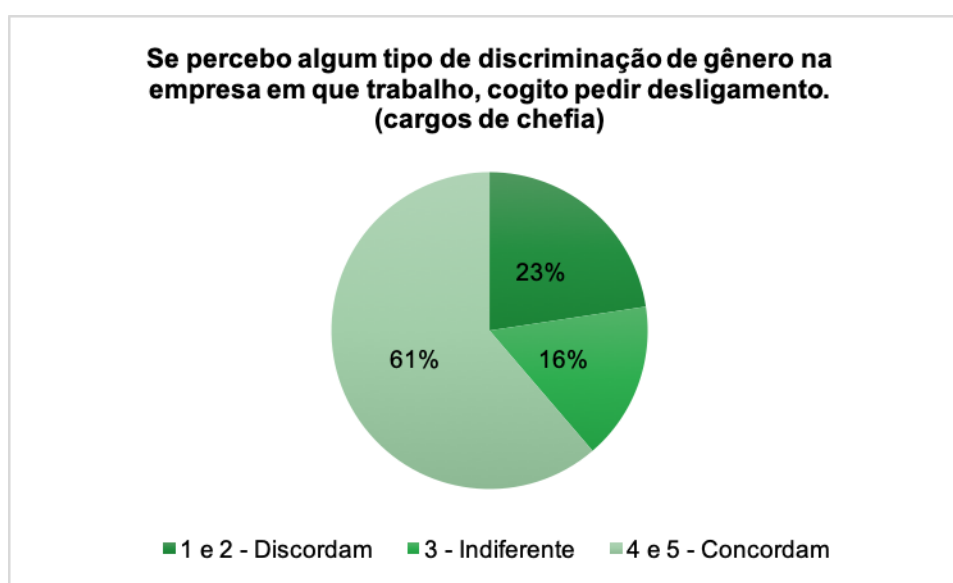
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 30 - Frequências “Percepção de discriminação de gênero” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	3	9,68%	6	5,50%
2 – Discordo	4	12,90%	13	11,93%
3 – Indiferente	5	16,13%	17	15,60%
4 – Concordo	11	35,48%	43	39,45%
5 – Concordo totalmente	8	25,81%	30	27,52%
	31	1	109	1

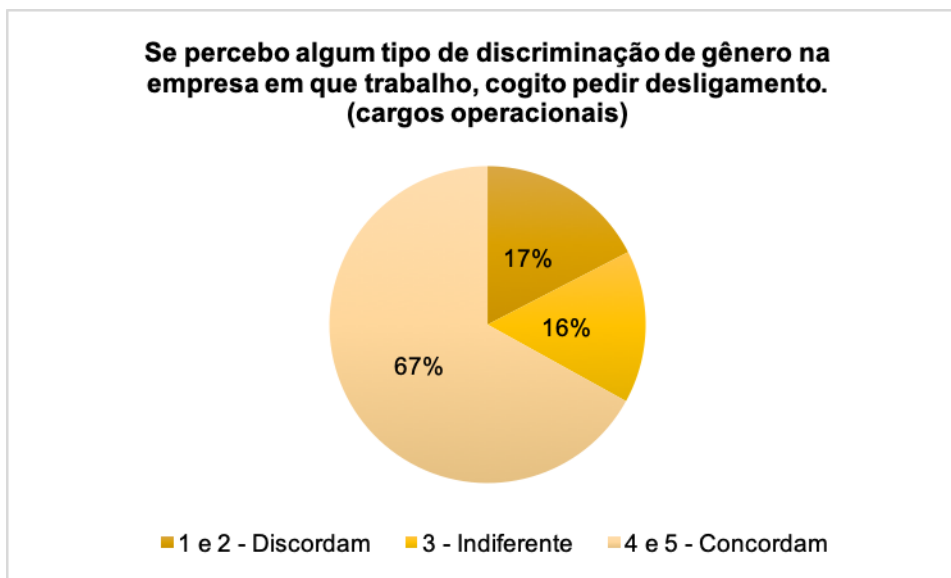
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 50 - Percepção de discriminação de gênero (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 51 - Percepção de discriminação de gênero (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por tipos de cargos, os dados de “Percepção de discriminação de gênero” não apresentam diferenças relevantes.

Para o fator “Satisfação e bem-estar no trabalho”, a afirmação realizada foi: “É importante para minha decisão de ficar que a organização tenha um ambiente agradável, que me gere satisfação e bem-estar.”.

Tabela 31 - Frequências “Satisfação e bem-estar no trabalho” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	1	0,67%
2 – Discordo	4	2,68%
3 – Indiferente	6	4,03%
4 – Concordo	53	35,57%
5 – Concordo totalmente	85	57,05%
	149	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 52 - Satisfação e bem-estar no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O fator “Satisfação e bem-estar no trabalho” obteve 93% de concordância, o que significa que o ambiente agradável, que gere satisfação e bem-estar é um dos fatores mais importantes para os trabalhadores de *shopping centers*.

A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 32 - Frequências “Satisfação e bem-estar no trabalho” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	0	0,00%	1	2,33%
2 – Discordo	4	3,77%	0	0,00%
3 – Indiferente	3	2,83%	3	6,98%
4 – Concordo	34	32,08%	19	44,19%
5 – Concordo totalmente	65	61,32%	20	46,51%
	106	1	43	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 53 - Satisfação e bem-estar no trabalho (mulheres)





Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 54 - Satisfação e bem-estar no trabalho (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Não houve diferenças relevantes entre os dados quando separados por gênero, ambos consideram o fator “Satisfação e bem-estar no trabalho” como decisivo.

A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 33 - Frequências “Satisfação e bem-estar no trabalho” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
---	---------------	---------------	---------------	---------------

1 – Discordo totalmente	1	3,13%	0	0,00%
2 – Discordo	0	0,00%	4	3,67%
3 – Indiferente	1	3,13%	5	4,59%
4 – Concordo	10	31,25%	40	36,70%
5 – Concordo totalmente	20	62,50%	60	55,05%
	32	1	109	1

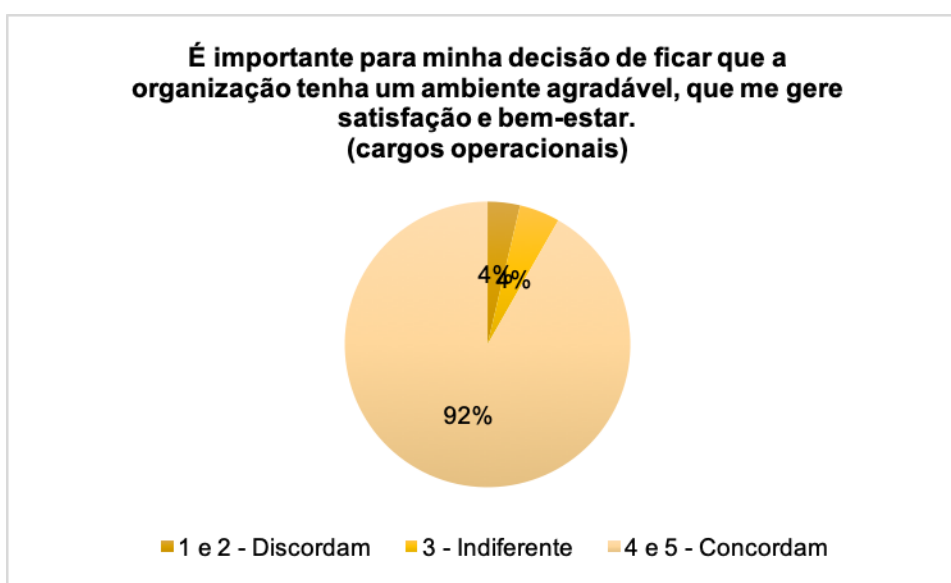
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 55 - Satisfação e bem-estar no trabalho (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 56 - Satisfação e bem-estar no trabalho (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Da mesma forma, não houve diferenças relevantes entre os dados quando separados por tipos de cargos. Ambos os tipos de cargos consideram o fator “Satisfação e bem-estar no trabalho” como decisivo.

Para o fator “Sentido no trabalho”, a afirmação realizada foi: “Preciso estar em um emprego que faça sentido para mim, que esteja de acordo com meu propósito de vida, ou deixo a organização.”.

Tabela 34 - Frequências "Sentido no trabalho" - Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	2	1,32%
2 – Discordo	7	4,64%
3 – Indiferente	22	14,57%
4 – Concordo	67	44,37%
5 – Concordo totalmente	53	35,10%
	151	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 57 - Sentido no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O fator “Sentido no trabalho” mostrou ser bastante relevante para os trabalhadores de lojas de *shopping centers*, com aproximadamente 79% de concordância.

A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 35 - Frequências “Sentido no trabalho” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	2	1,85%	0	0,00%
2 – Discordo	5	4,63%	2	4,65%
3 – Indiferente	13	12,04%	9	20,93%
4 – Concordo	54	50,00%	13	30,23%
5 – Concordo totalmente	34	31,48%	19	44,19%
	108	1	43	1

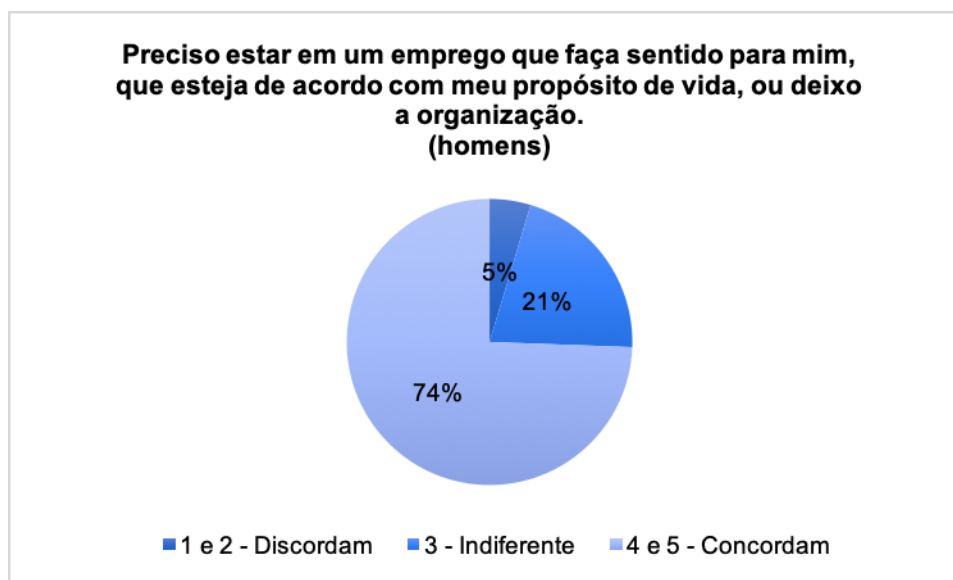
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 58 - Sentido no trabalho (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 59 - Sentido no trabalho (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As mulheres consideram mais o fator “Sentido no trabalho” do que os homens, que se mostram mais indiferentes para este fator.

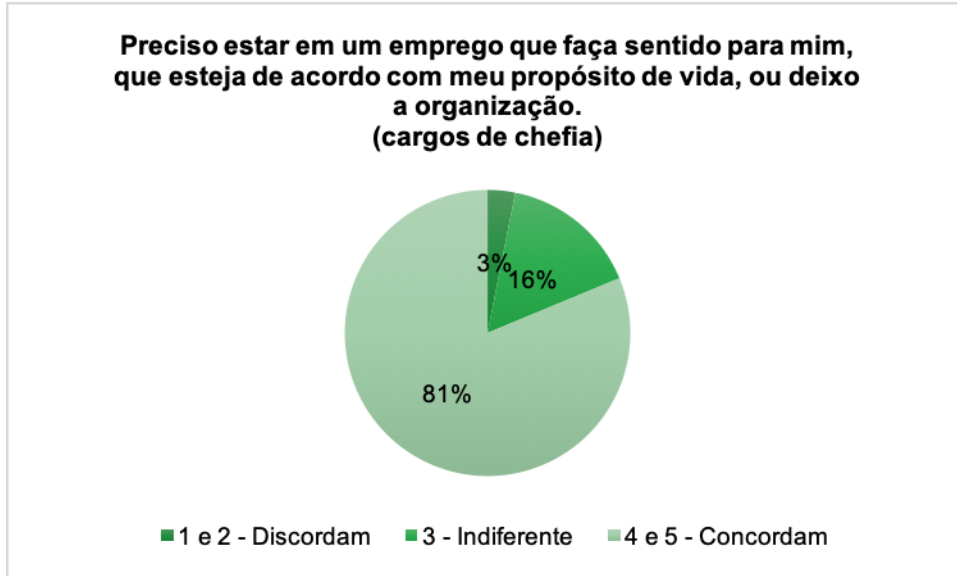
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 36 - Frequências “Sentido no trabalho” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	0	0,00%	2	1,80%
2 – Discordo	1	3,13%	6	5,41%
3 – Indiferente	5	15,63%	16	14,41%
4 – Concordo	13	40,63%	50	45,05%
5 – Concordo totalmente	13	40,63%	37	33,33%
	32	1	111	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 60 - Sentido no trabalho (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 61 - Sentido no trabalho (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os cargos de chefia concordam com a afirmação sobre o “Sentido no trabalho” em 81%, e os cargos operacionais em 78%, ou seja, é mais importante para os cargos de chefia estar em um emprego que faça sentido e tenha relação com seu propósito de vida.

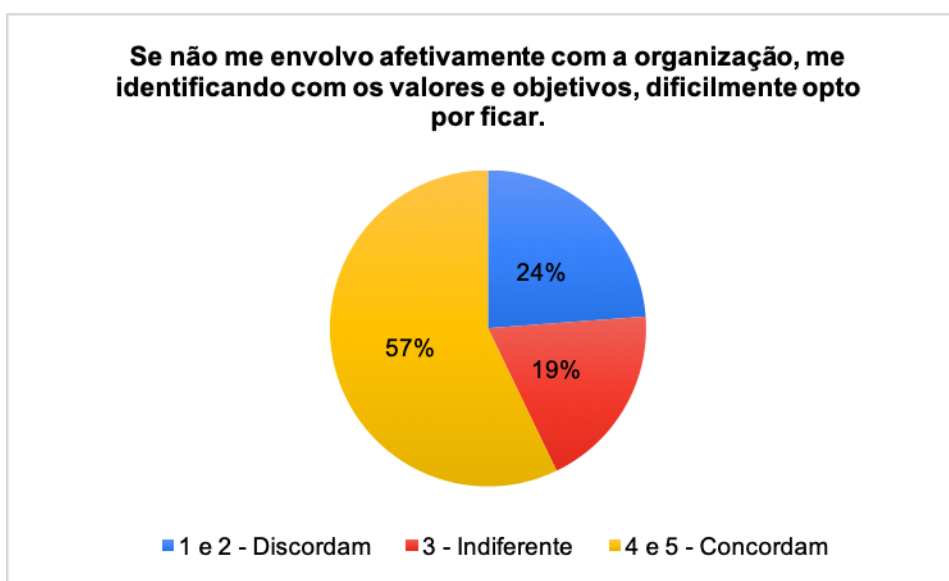
Para o fator “Comprometimento organizacional afetivo”, a afirmação realizada foi: “Se não me envolvo afetivamente com a organização, me identificando com os valores e objetivos, dificilmente opto por ficar.”.

Tabela 37 - Frequências “Comprometimento organizacional afetivo” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	9	6,12%
2 – Discordo	26	17,69%
3 – Indiferente	28	19,05%
4 – Concordo	60	40,82%
5 – Concordo totalmente	24	16,33%
	147	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 62 - Comprometimento organizacional afetivo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Envolver-se afetivamente com a organização, se identificando com valores e objetivos é fator importante para a decisão de permanecer ou sair de 57% dos respondentes. Os dados mostram que 43% discordam ou são indiferentes, o que sugere que boa parte não precisa ter envolvimento afetivo com a organização, separando a esfera profissional da emocional.

A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 38 - Frequências “Comprometimento organizacional afetivo” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	9	8,57%	0	0,00%
2 – Discordo	13	12,38%	13	30,95%
3 – Indiferente	19	18,10%	9	21,43%
4 – Concordo	45	42,86%	15	35,71%
5 – Concordo totalmente	19	18,10%	5	11,90%
	105	1	42	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

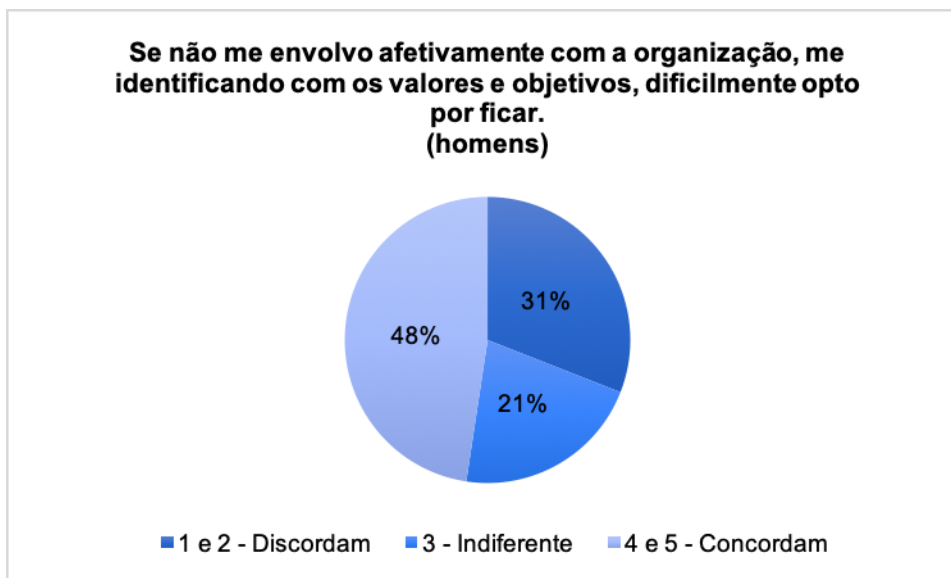
Gráfico 63 - Comprometimento organizacional afetivo (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 64 - Comprometimento organizacional afetivo (homens)





Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As mulheres concordam em 61% com a afirmação, enquanto os homens concordam 48%. Para as mulheres, é mais importante envolver-se afetivamente com a organização, com valores e objetivos em concordância.

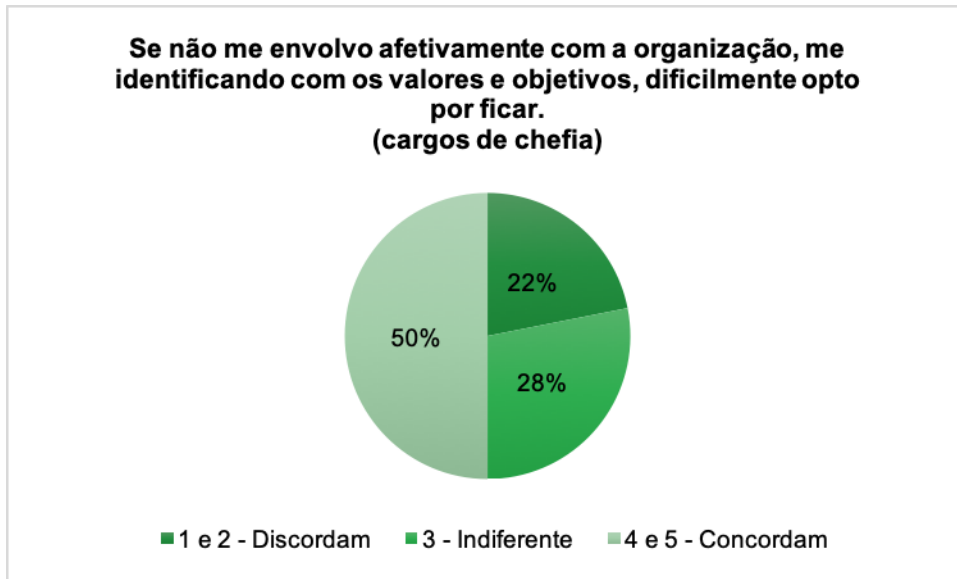
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 39 - Frequências “Comprometimento organizacional afetivo” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	3	9,38%	5	4,67%
2 – Discordo	4	12,50%	22	20,56%
3 – Indiferente	9	28,13%	18	16,82%
4 – Concordo	10	31,25%	45	42,06%
5 – Concordo totalmente	6	18,75%	17	15,89%
	32	1	107	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 65 - Comprometimento organizacional afetivo (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 66 - Comprometimento organizacional afetivo (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para o fator “Valores pessoais e organizacionais”, a afirmação realizada foi: “Se a empresa não compartilha dos mesmos valores que eu e executa práticas que não estão de acordo com meus princípios, peço desligamento.”.

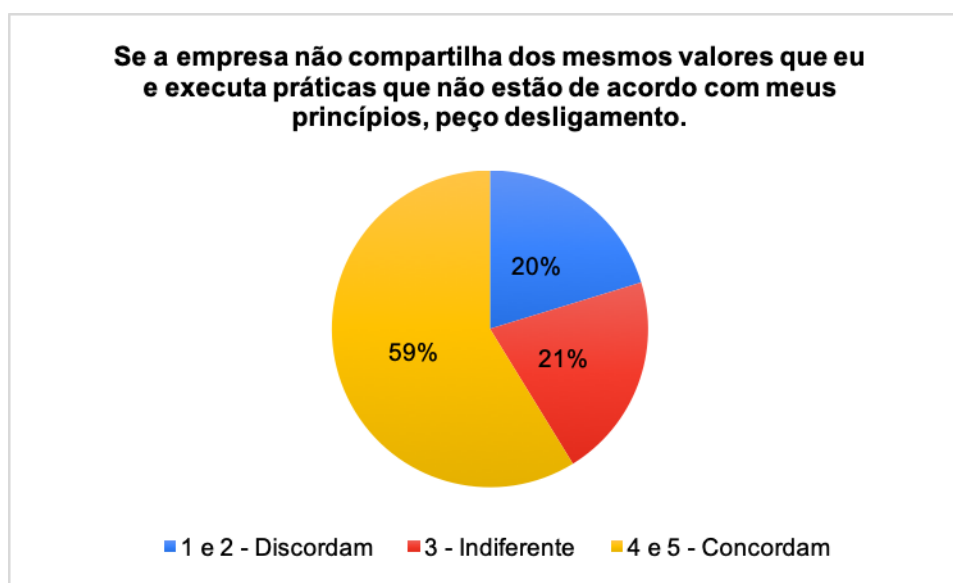
Tabela 40 - Frequências “Valores pessoais e organizacionais” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	7	4,73%

2 – Discordo	23	15,54%
3 – Indiferente	31	20,95%
4 – Concordo	51	34,46%
5 – Concordo totalmente	36	24,32%
	148	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 67 - Valores pessoais e organizacionais



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em geral, 59% dos respondentes concordam com a afirmação, ou seja, optam por sair de organizações as quais executam práticas que não estão de acordo com os seus princípios e seus valores pessoais.

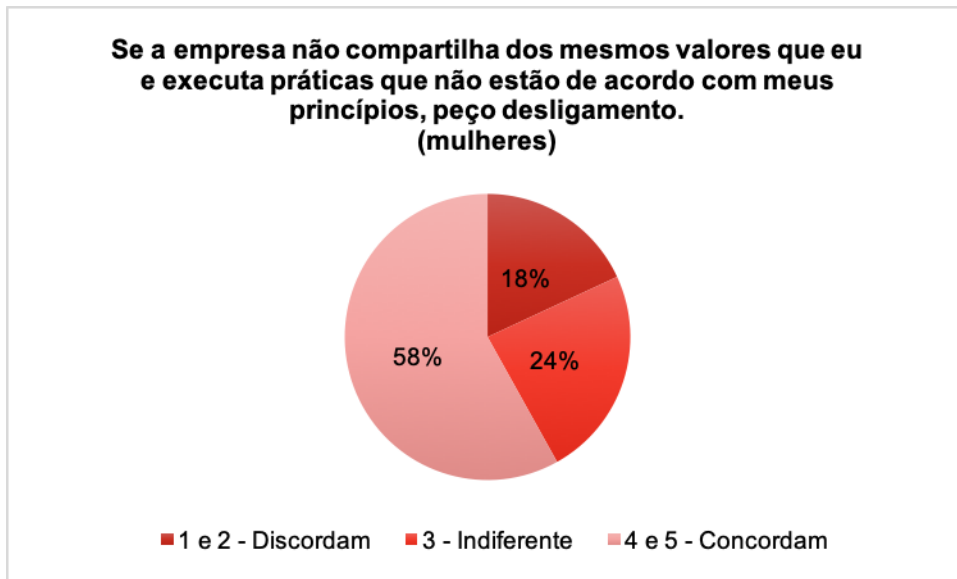
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 41 - Frequências “Valores pessoais e organizacionais” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	5	4,76%	2	4,65%
2 – Discordo	14	13,33%	9	20,93%
3 – Indiferente	25	23,81%	6	13,95%
4 – Concordo	35	33,33%	16	37,21%
5 – Concordo totalmente	26	24,76%	10	23,26%
	105	1	43	1

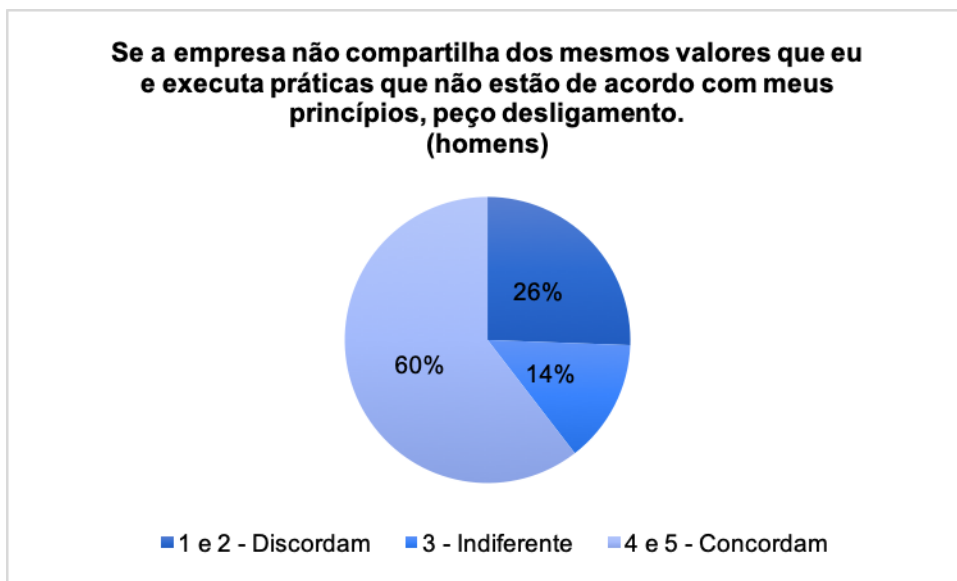
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 68 - Valores pessoais e organizacionais (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 69 - Valores pessoais e organizacionais (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por gênero, os dados de “Valores pessoais e organizacionais” não apresentam diferenças relevantes.

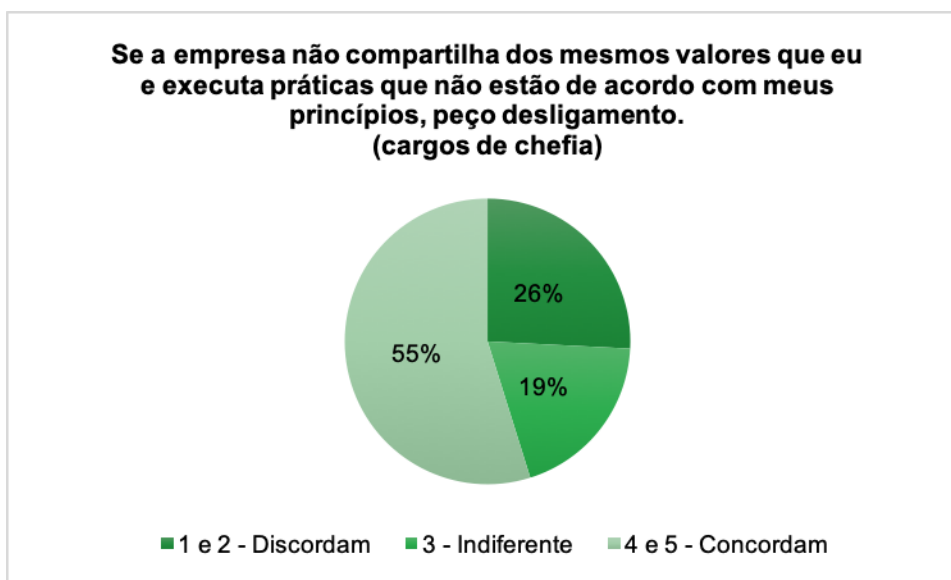
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 42 - Frequências “Valores pessoais e organizacionais” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	3	9,68%	4	3,67%
2 – Discordo	5	16,13%	18	16,51%
3 – Indiferente	6	19,35%	20	18,35%
4 – Concordo	6	19,35%	43	39,45%
5 – Concordo totalmente	11	35,48%	24	22,02%
	31	1	109	1

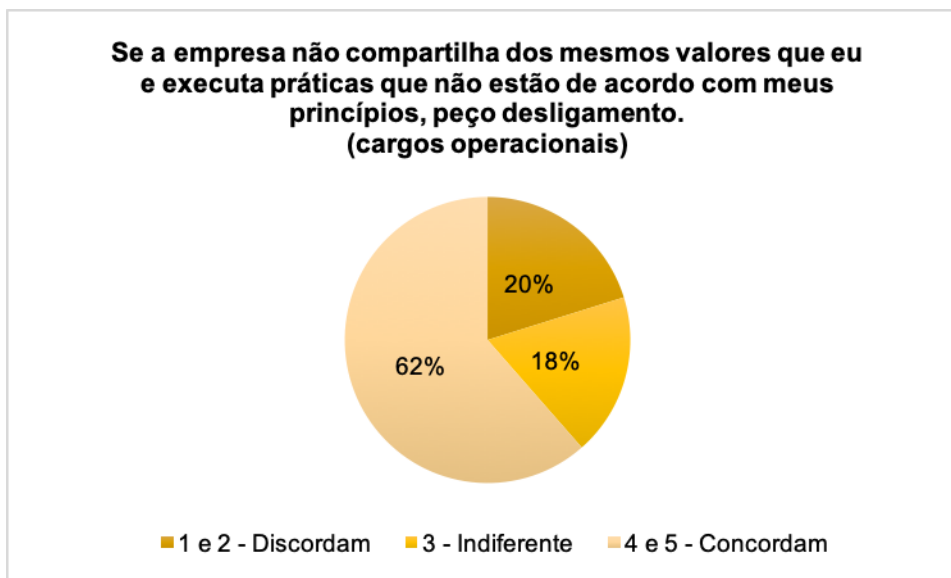
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 70 - Valores pessoais e organizacionais (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 71 - Valores pessoais e organizacionais (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por tipos de cargos, os dados de “Valores pessoais e organizacionais” não apresentam diferenças relevantes.

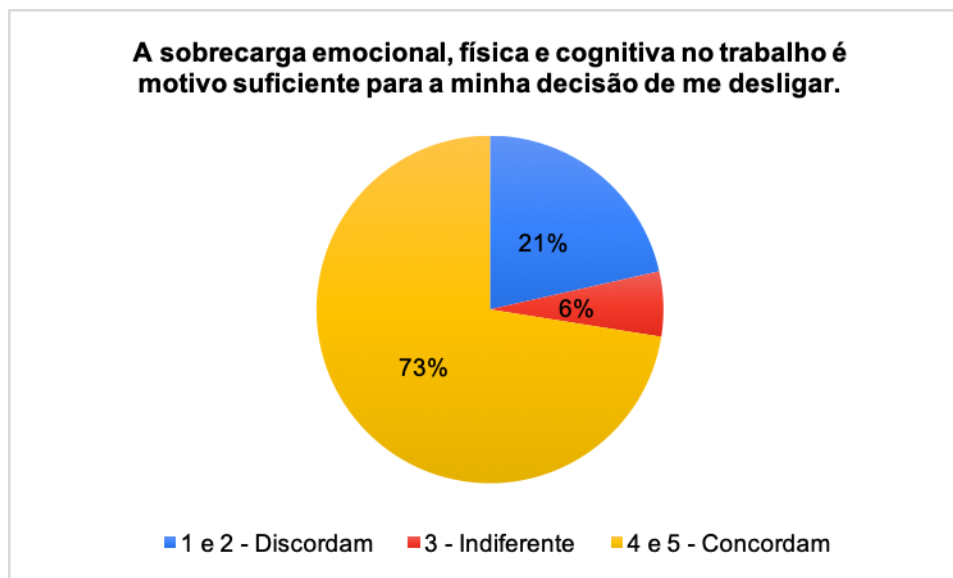
Para o fator “Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva)”, a afirmação realizada foi: “A sobrecarga emocional, física e cognitiva no trabalho é motivo suficiente para a minha decisão de me desligar.”

Tabela 43 - Frequências “Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva)” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	9	6,04%
2 – Discordo	23	15,44%
3 – Indiferente	9	6,04%
4 – Concordo	44	29,53%
5 – Concordo totalmente	64	42,95%
	149	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 72 - Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A sobrecarga no trabalho é motivo suficiente para a decisão de 73% dos respondentes para permanência ou saída da organização. Existem características do setor de comércio, que abrange os *shopping centers*, que podem levar à sobrecarga. Horas em pé sem descanso, atendimento de diversos clientes de uma só vez, necessidade de atenção nos clientes e nos sistemas, disputas por atingimento de metas, e outras atividades que sobrecarregam não só o físico, mas também o emocional e cognitivo.

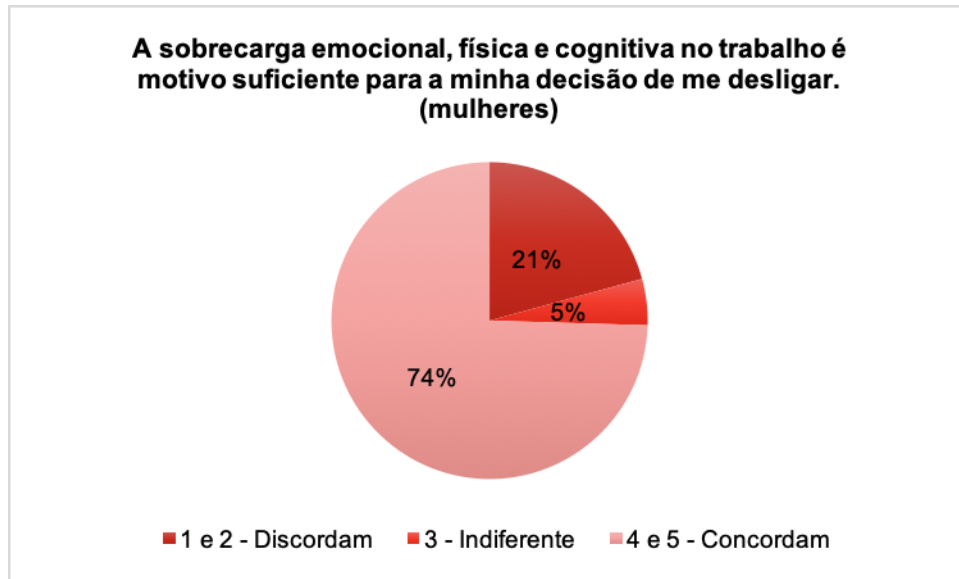
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 44 - Frequências “Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva)” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	4	3,77%	5	11,63%
2 – Discordo	18	16,98%	5	11,63%
3 – Indiferente	5	4,72%	4	9,30%
4 – Concordo	30	28,30%	14	32,56%
5 – Concordo totalmente	49	46,23%	15	34,88%
	106	1	43	1

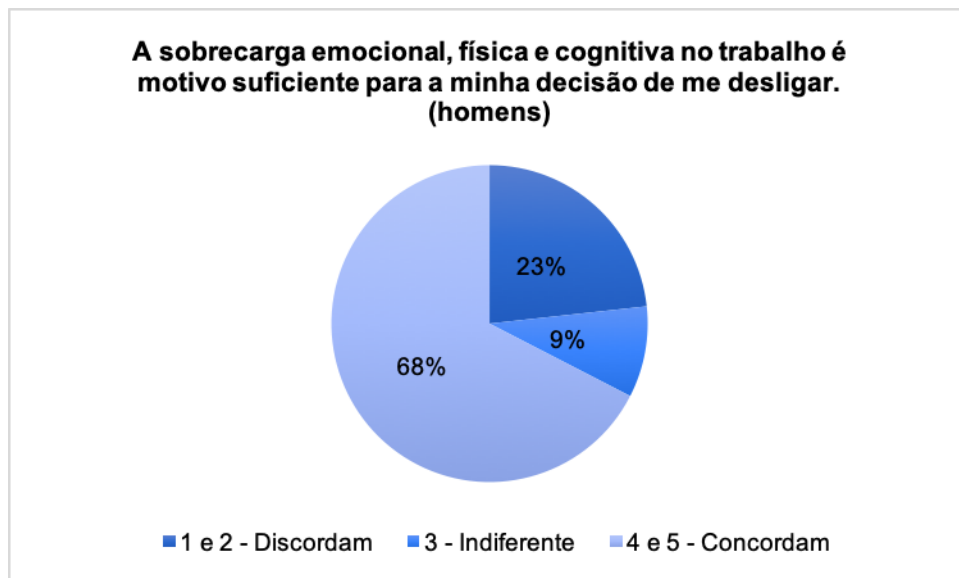
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 73 - Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva) (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 74 - Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva) (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por gênero, os dados de “Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva) não apresentam diferenças relevantes.

A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 45 - Frequências “Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva)” por tipos de cargos – Escala de Likert

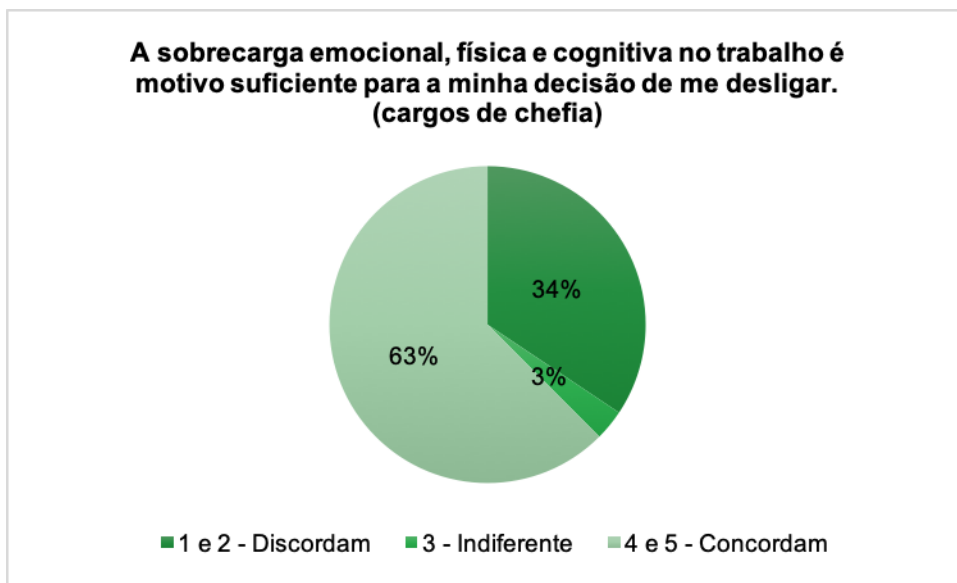
N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
---	---------------	---------------	---------------	---------------



1 – Discordo totalmente	3	9,38%	6	5,50%
2 – Discordo	8	25,00%	15	13,76%
3 – Indiferente	1	3,13%	6	5,50%
4 – Concordo	5	15,63%	36	33,03%
5 – Concordo totalmente	15	46,88%	46	42,20%
	32	1	109	1

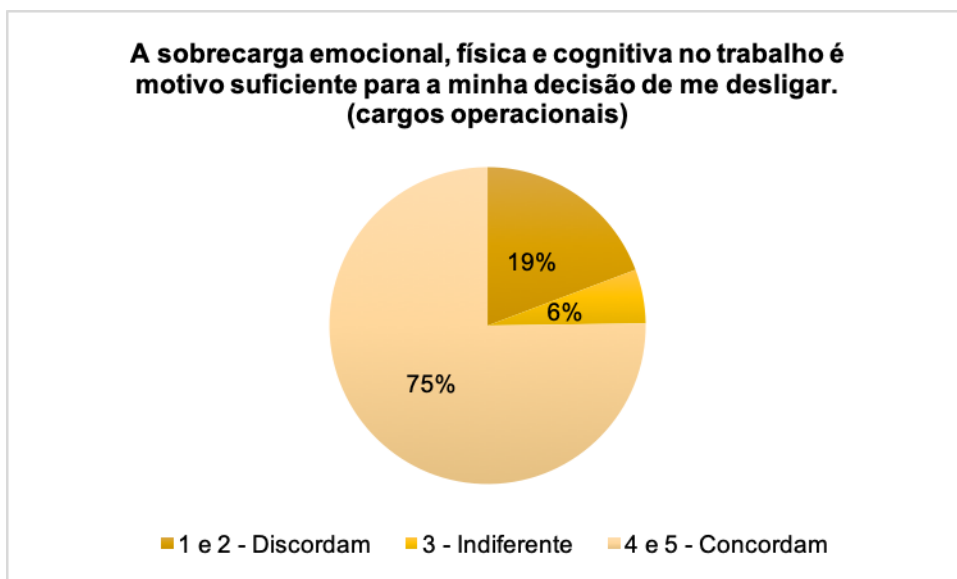
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 75 - Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva) (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 76 - Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física e cognitiva) (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Comparando os tipos de cargos, foi possível perceber que o fator “sobrecarga e custo humano no trabalho” foi mais relevante para os cargos operacionais (75% de concordância) do que para os cargos de chefia (63% de concordância). Os cargos operacionais enfrentam de forma mais intensa o dia-a-dia dos *shopping centers*, no atendimento ao público e tarefas rotineiras. Ainda, não têm a mesma flexibilidade e autonomia que os cargos de chefia, o que pode favorecer a percepção de sobrecarga no trabalho.

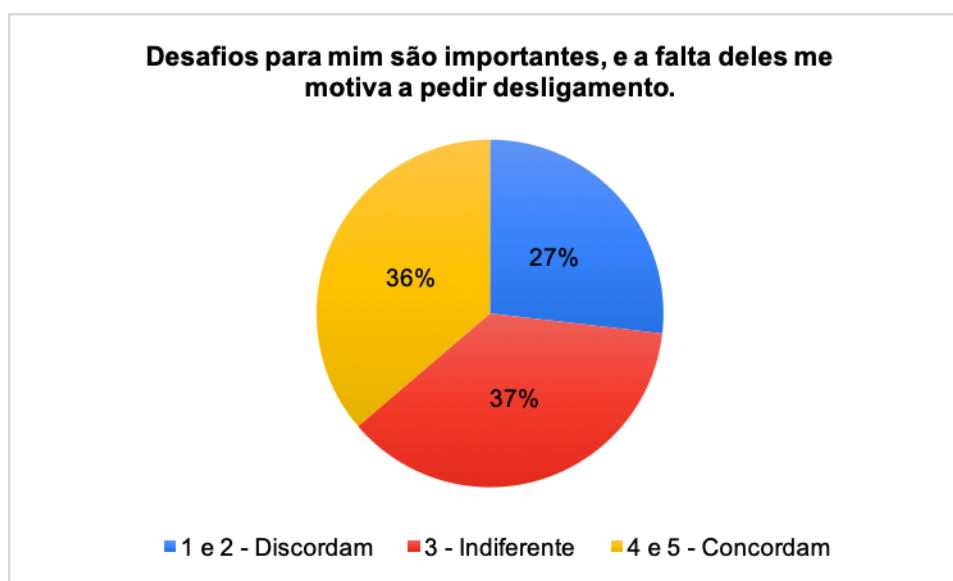
Para o fator “Desafios no trabalho”, a afirmação realizada foi: “Desafios para mim são importantes, e a falta deles me motiva a pedir desligamento”

Tabela 46 - Frequências “Desafios no trabalho” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	12	8,05%
2 – Discordo	28	18,79%
3 – Indiferente	55	36,91%
4 – Concordo	42	28,19%
5 – Concordo totalmente	12	8,05%
	149	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 77 - Desafios no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Aproximadamente 27% dos respondentes não concordam que desafios no trabalho são importantes, enquanto aproximadamente 37% se dizem indiferentes. O resultado é interessante, pois o trabalho realizado em *shopping centers* tem como características desafios diários com atingimento de metas e resultados. Apenas 36% concordam que “desafios no trabalho” é um fator importante, o que apresenta para 64% dos respondentes um conflito entre fatores importantes e características presentes no trabalho de fato realizado.

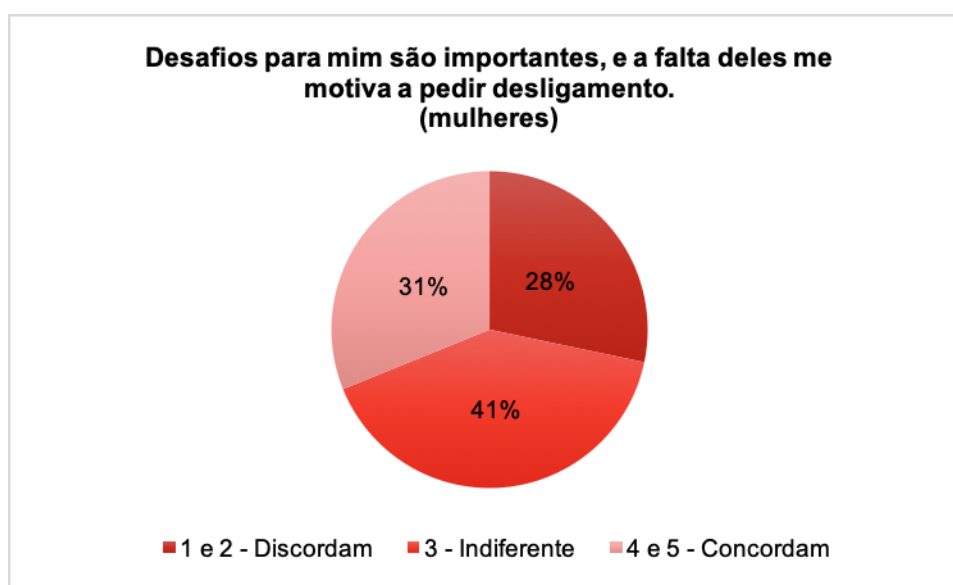
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 47 - Frequências “Desafios no trabalho” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	10	9,43%	2	4,65%
2 – Discordo	20	18,87%	8	18,60%
3 – Indiferente	43	40,57%	12	27,91%
4 – Concordo	26	24,53%	16	37,21%
5 – Concordo totalmente	7	6,60%	5	11,63%
	106	1	43	1

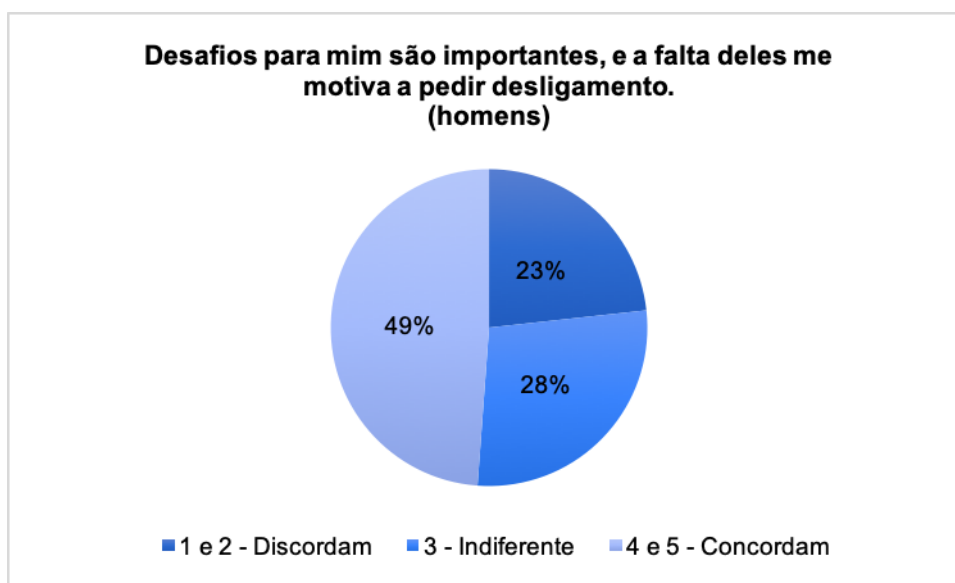
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 78 - Desafios no trabalho (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 79 - Desafios no trabalho (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os resultados, quando separados por gênero, apresentam diferenças importantes. Apenas 31% das respondentes mulheres concordam que desafios no trabalho são importantes, enquanto que 49% dos homens concordam com a mesma afirmação. Em cargos de vendas, por exemplo, os desafios são mais constantes e cobrados de forma mais séria. Cabe analisar, neste caso, se as mulheres estão ocupando cargos com características importantes para elas, principalmente características que favoreçam sua decisão de permanência.

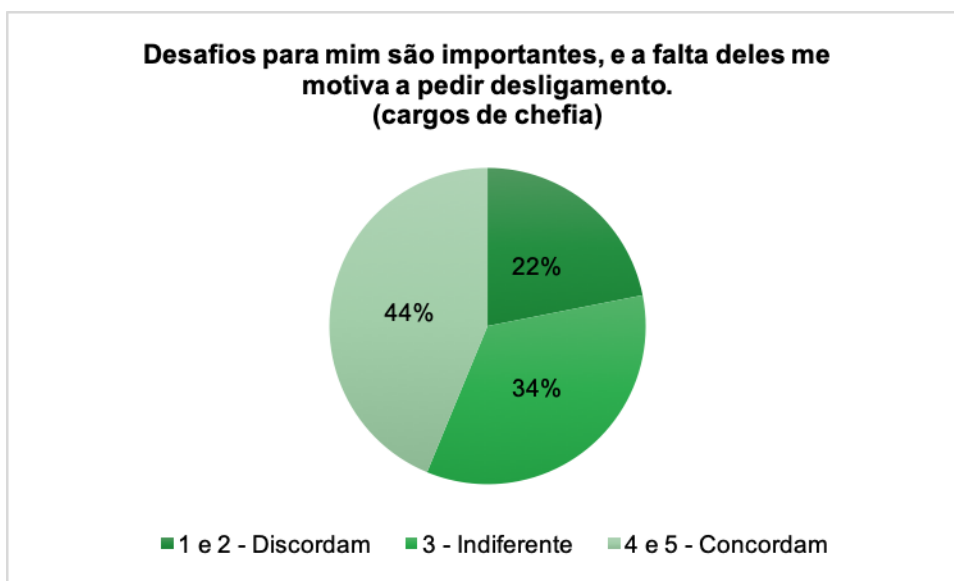
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 48 - Frequências “Desafios no trabalho” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	4	12,50%	7	6,42%
2 – Discordo	3	9,38%	24	22,02%
3 – Indiferente	11	34,38%	40	36,70%
4 – Concordo	8	25,00%	32	29,36%
5 – Concordo totalmente	6	18,75%	6	5,50%
	32	1	109	1

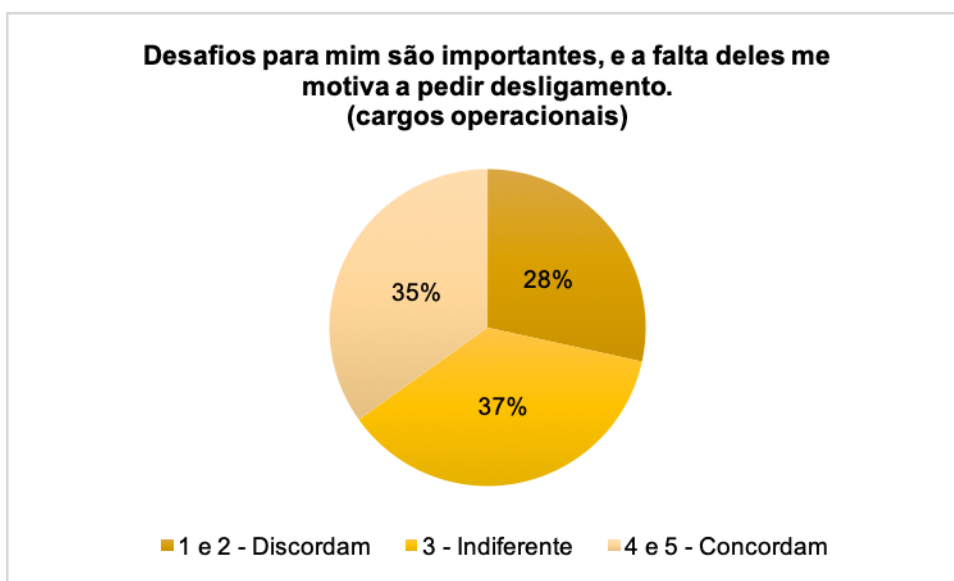
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 80 - Desafios no trabalho (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 81 - Desafios no trabalho (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os dados mostram diferenças quando comparados por tipos de cargos. 44% dos cargos de chefia concordam que desafios são importantes, enquanto apenas 35% dos cargos operacionais concordam com a mesma afirmação. Neste caso, 65% dos respondentes dos cargos operacionais discordam ou são indiferentes à afirmação, não considerando importantes os desafios. Acontece que, dos 111 respondentes que

ocupam cargos operacionais, 91 ocupam cargos de vendas, que têm desafios relacionados a atingimento de metas como uma das características principais.

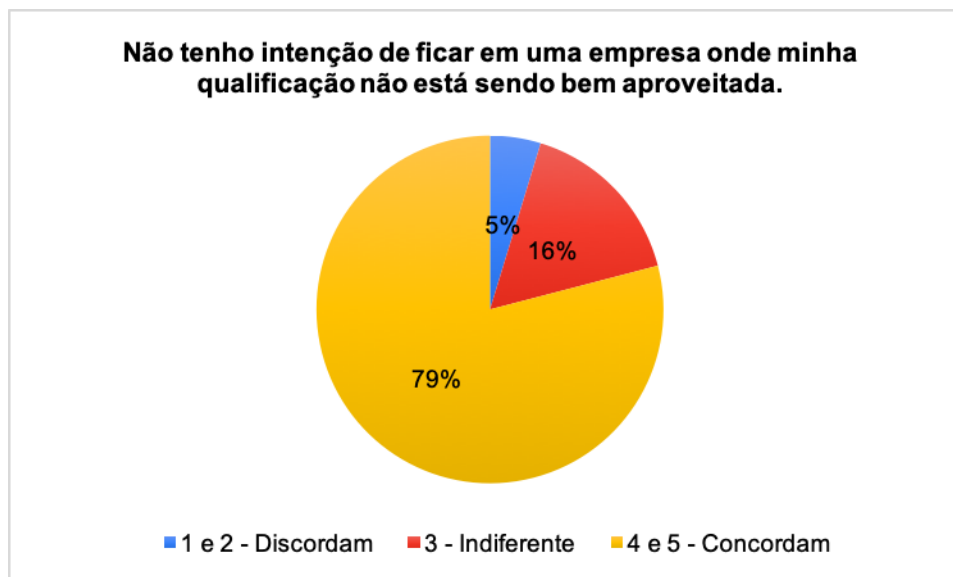
Para o fator “Sobrequalificação percebida”, a afirmação realizada foi: “Não tenho intenção de ficar em uma empresa onde minha qualificação não está sendo bem aproveitada.”.

Tabela 49 - Frequências “Sobrequalificação percebida” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	0	0,00%
2 – Discordo	7	4,73%
3 – Indiferente	24	16,22%
4 – Concordo	71	47,97%
5 – Concordo totalmente	46	31,08%
	148	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 82 - Sobrequalificação percebida



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A “Sobrequalificação percebida” é fator bastante relevante na decisão de permanência ou saída da organização. Aproximadamente 79% dos respondentes concordam que não têm intenção de ficar em uma empresa onde sua qualificação não está sendo aproveitada de maneira satisfatória.

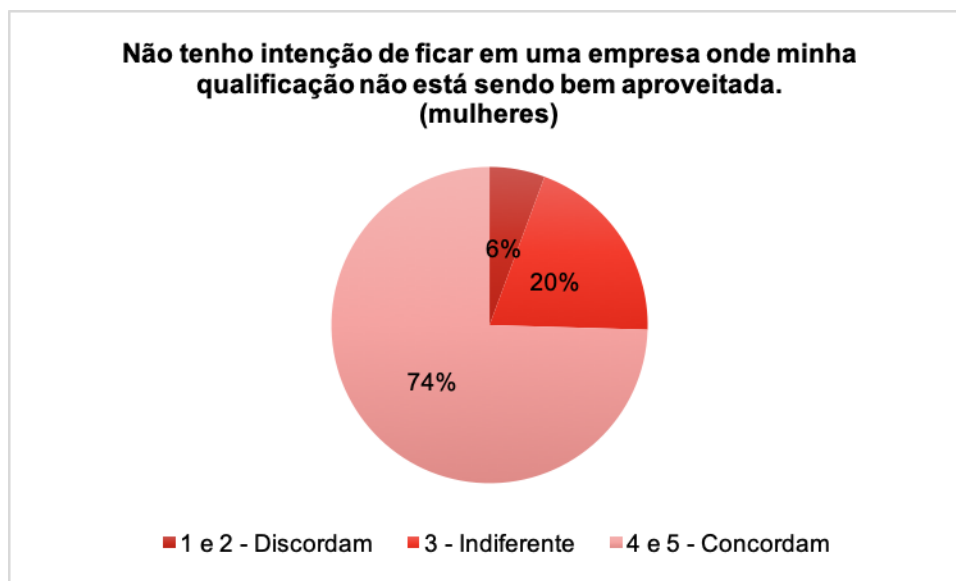
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 50 - Frequências “Sobrequalificação percebida” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	0	0,00%	0	0,00%
2 – Discordo	6	5,66%	1	2,38%
3 – Indiferente	21	19,81%	3	7,14%
4 – Concordo	46	43,40%	25	59,52%
5 – Concordo totalmente	33	31,13%	13	30,95%
	106	1	42	1

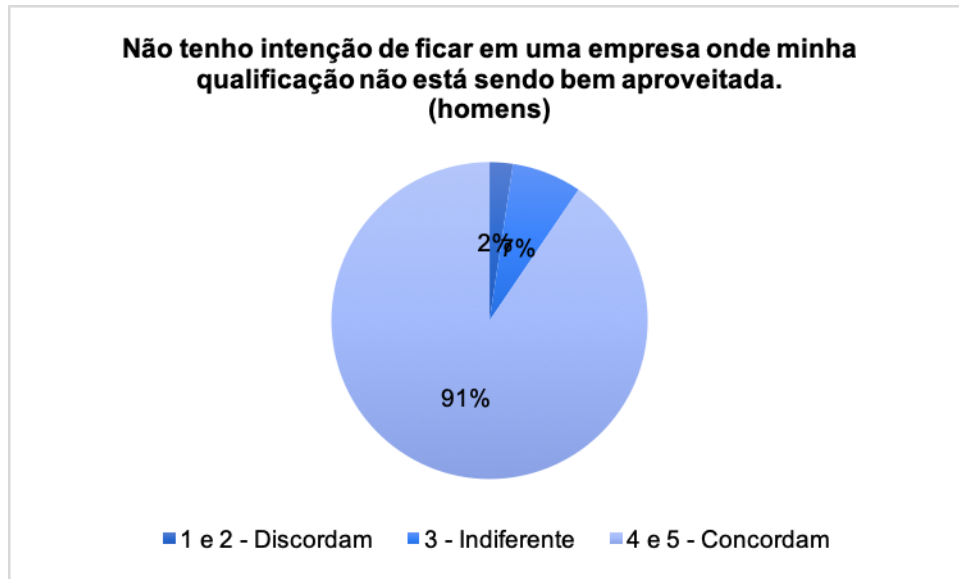
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 83 - Sobrequalificação percebida (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 84 - Sobrequalificação percebida (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação às diferenças de gênero, 91% dos homens concordam com a afirmação, e 74% das mulheres. A qualificação engloba cursos, capacidades e experiências de cada um dos indivíduos, sendo assim, os homens podem sentir-se mais qualificados, uma vez que tendem a alcançar cargos de maior grau hierárquico, obtendo maiores experiências ao longo da vida.

A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

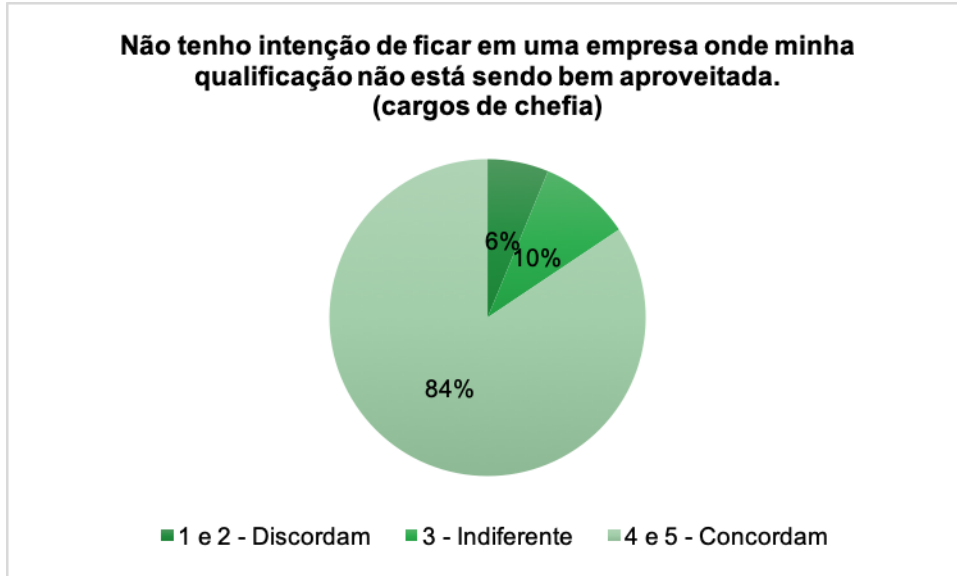
Tabela 51 - Frequências “Sobrequalificação percebida” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	0	0,00%	0	0,00%
2 – Discordo	2	6,25%	5	4,63%
3 – Indiferente	3	9,38%	20	18,52%
4 – Concordo	12	37,50%	55	50,93%
5 – Concordo totalmente	15	46,88%	28	25,93%
	32	1	108	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

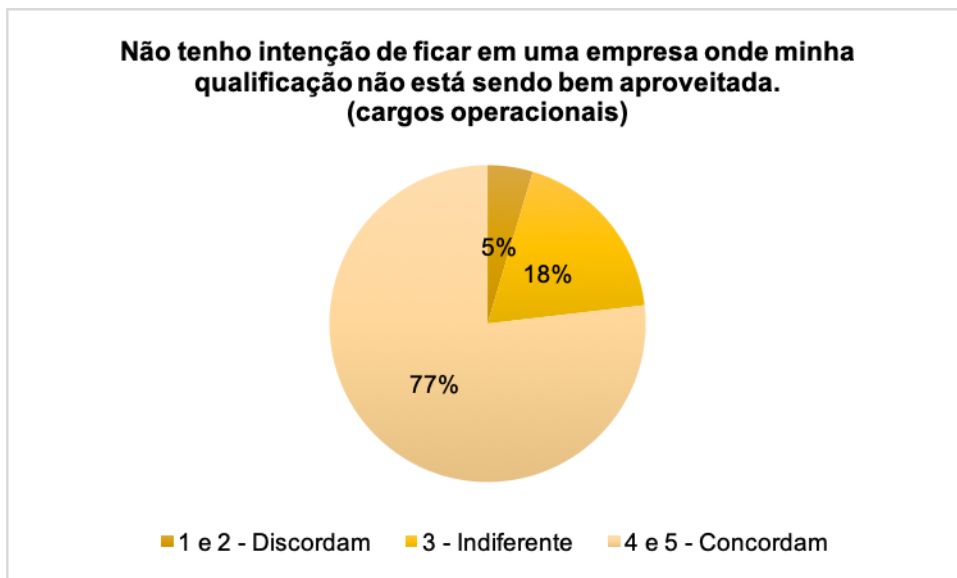
Gráfico 85 - Sobrequalificação percebida (cargos de chefia)





Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 86 - Sobrequalificação percebida (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por tipos de cargos, os dados de “Sobrequalificação percebida” não apresentam diferenças relevantes.

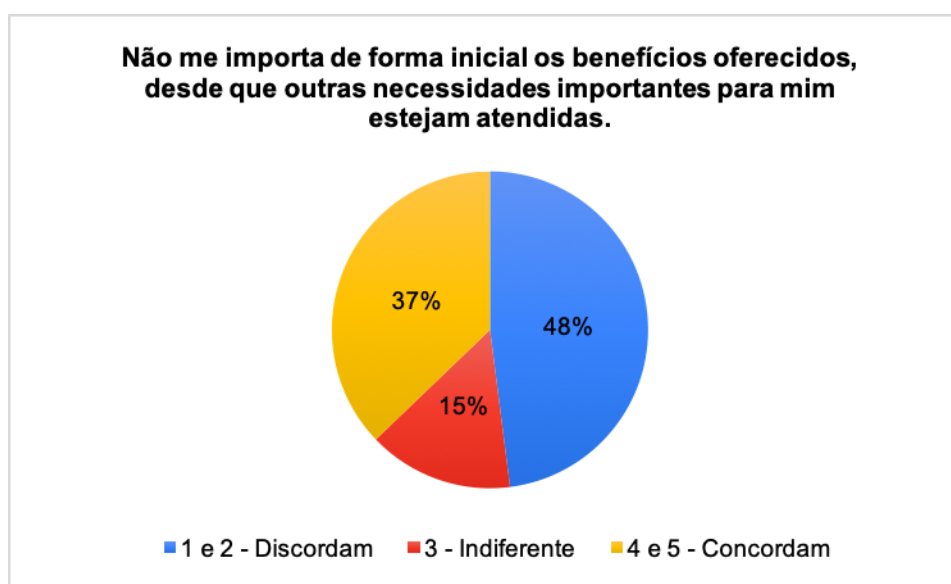
Para o fator “Benefícios”, a afirmação realizada foi: “Não me importa de forma inicial os benefícios oferecidos, desde que outras necessidades importantes para mim estejam atendidas.”.

Tabela 52 - Frequências “Benefícios” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	19	12,84%
2 – Discordo	52	35,14%
3 – Indiferente	22	14,86%
4 – Concordo	47	31,76%
5 – Concordo totalmente	8	5,41%
	148	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 87 - Benefícios



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dentre os respondentes, 48% discordam da afirmação, ou seja, é importante sim os benefícios, ainda que outras necessidades estejam atendidas.

A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

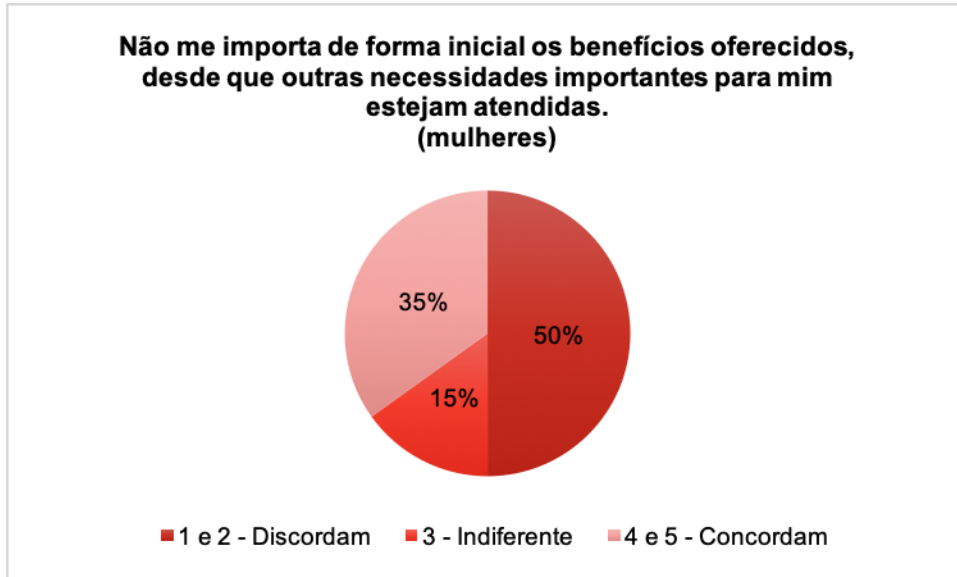
Tabela 53 - Frequências “Benefícios” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	15	14,15%	4	9,52%
2 – Discordo	38	35,85%	14	33,33%
3 – Indiferente	16	15,09%	6	14,29%
4 – Concordo	31	29,25%	16	38,10%
5 – Concordo totalmente	6	5,66%	2	4,76%

	106	1	42	1
--	-----	---	----	---

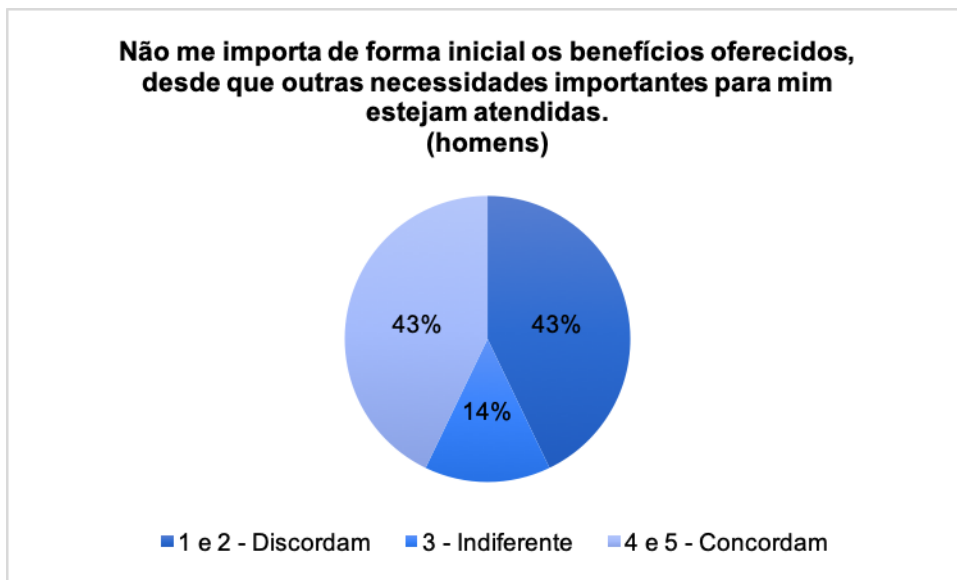
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 88 - Benefícios (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 89 - Benefícios (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por gênero, os dados de “Benefícios” não apresentam diferenças relevantes.

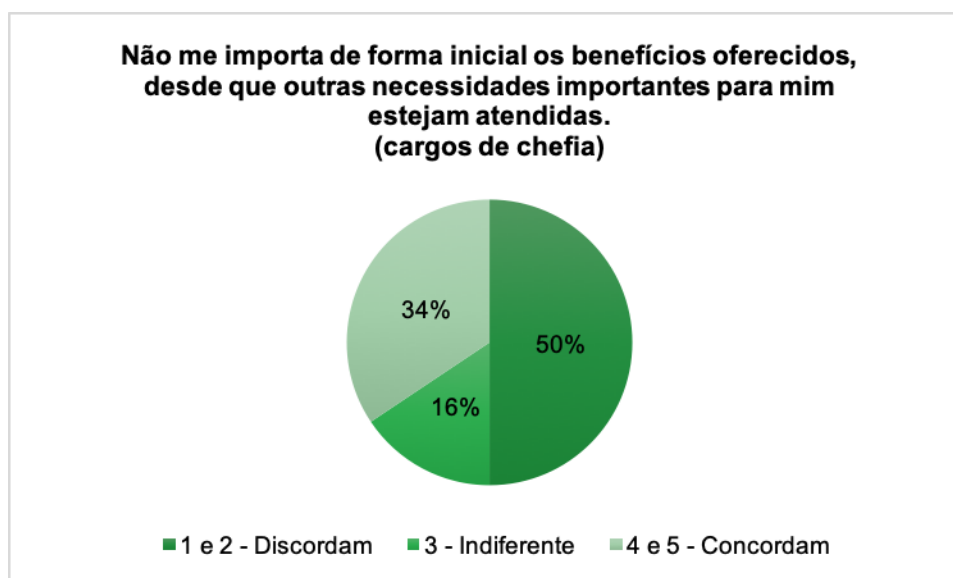
A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

Tabela 54 - Frequências “Benefícios” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
1 – Discordo totalmente	5	15,63%	12	11,11%
2 – Discordo	11	34,38%	38	35,19%
3 – Indiferente	5	15,63%	17	15,74%
4 – Concordo	9	28,13%	35	32,41%
5 – Concordo totalmente	2	6,25%	5	5,56%
	32	1	108	1

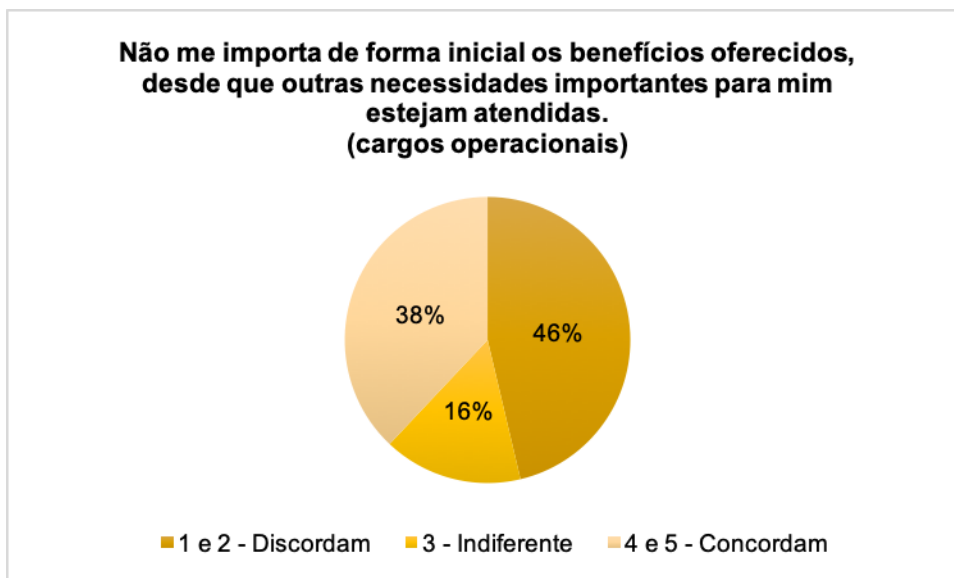
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 90 - Benefícios (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 91 - Benefícios (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por tipos de cargos, os dados de “Benefícios” não apresentam diferenças relevantes.

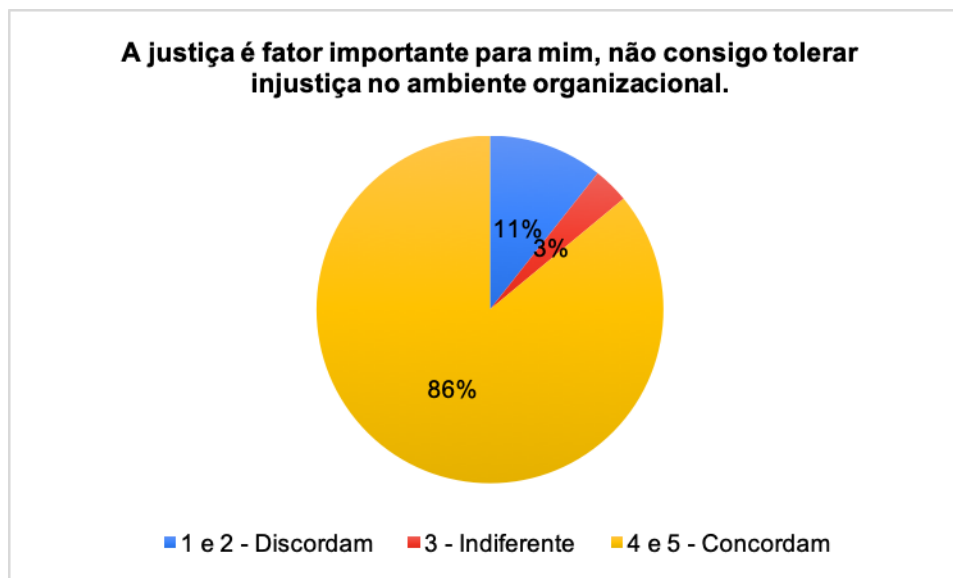
Para o fator “Justiça”, a afirmação realizada foi: “A justiça é fator importante para mim, não consigo tolerar injustiça no ambiente organizacional.”.

Tabela 55 - Frequências “Justiça” – Escala de Likert

N	Frequência	Frequência (%)
1 – Discordo totalmente	4	2,67%
2 – Discordo	12	8,00%
3 – Indiferente	5	3,33%
4 – Concordo	55	36,67%
5 – Concordo totalmente	74	49,33%
	150	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 92 - Justiça



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O fator “justiça”, segundo os dados, é fator extremamente importante na decisão de permanência ou saída da organização. Aproximadamente 86% dos respondentes não conseguem tolerar injustiça no ambiente organizacional.

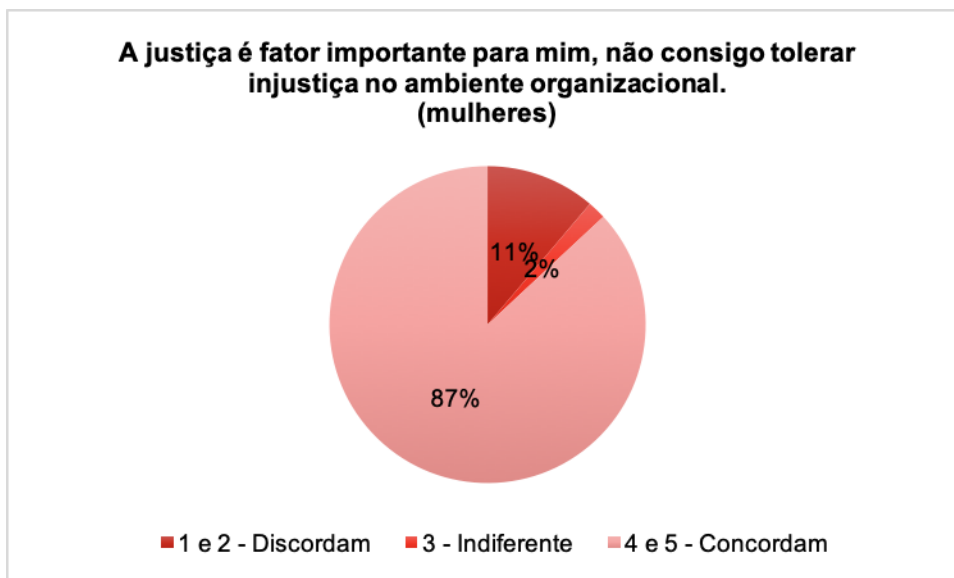
A seguir a comparação das frequências separadas por gênero:

Tabela 56 - Frequências “Justiça” por gênero – Escala de Likert

N	Freq. (FEM.)	Freq. (FEM.)	Freq. (MASC.)	Freq. (MASC.)
1 – Discordo totalmente	4	3,74%	0	0,00%
2 – Discordo	8	7,48%	4	9,30%
3 – Indiferente	2	1,87%	3	6,98%
4 – Concordo	37	34,58%	18	41,86%
5 – Concordo totalmente	56	52,34%	18	41,86%
	107	1	43	1

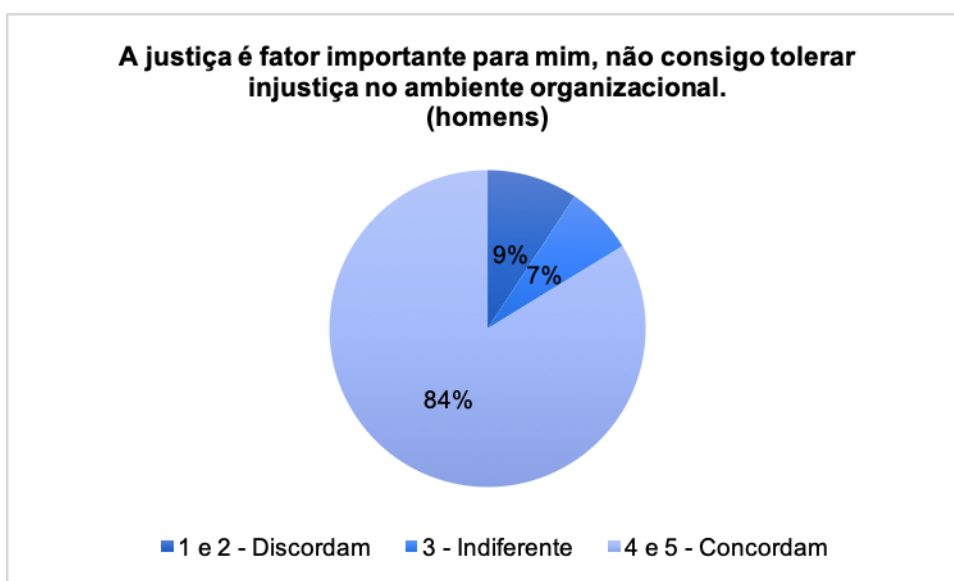
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 93 - Justiça (mulheres)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 94 - Justiça (homens)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quando comparados por gênero, os dados de “Justiça” não apresentam diferenças relevantes.

A seguir a comparação das frequências separadas por tipos de cargos:

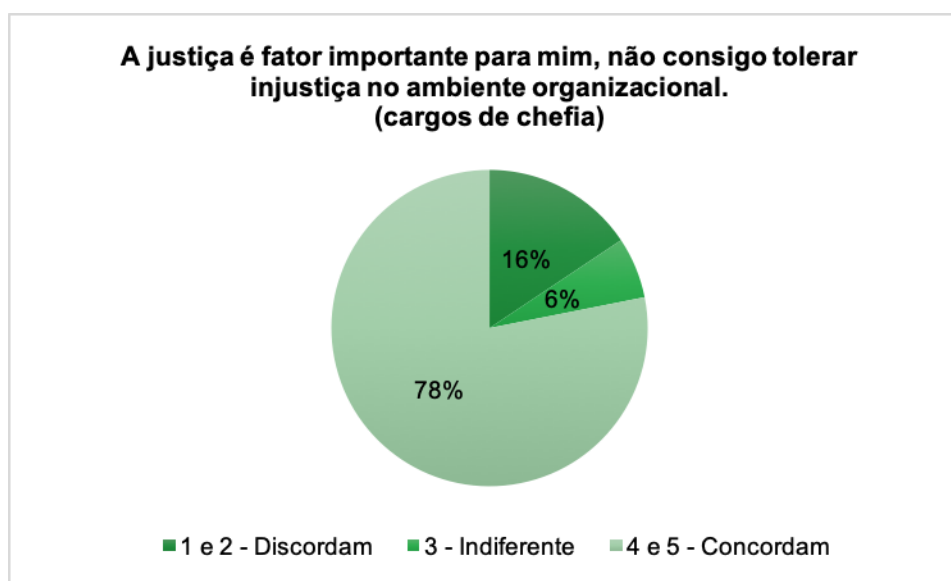
Tabela 57 - Frequências “Justiça” por tipos de cargos – Escala de Likert

N	Freq. (CHEF.)	Freq. (CHEF.)	Freq. (OPER.)	Freq. (OPER.)
---	---------------	---------------	---------------	---------------

1 – Discordo totalmente	2	6,25%	2	1,82%
2 – Discordo	3	9,38%	9	8,18%
3 – Indiferente	2	6,25%	3	2,73%
4 – Concordo	13	40,63%	40	36,36%
5 – Concordo totalmente	12	37,50%	56	50,91%
	32	1	110	1

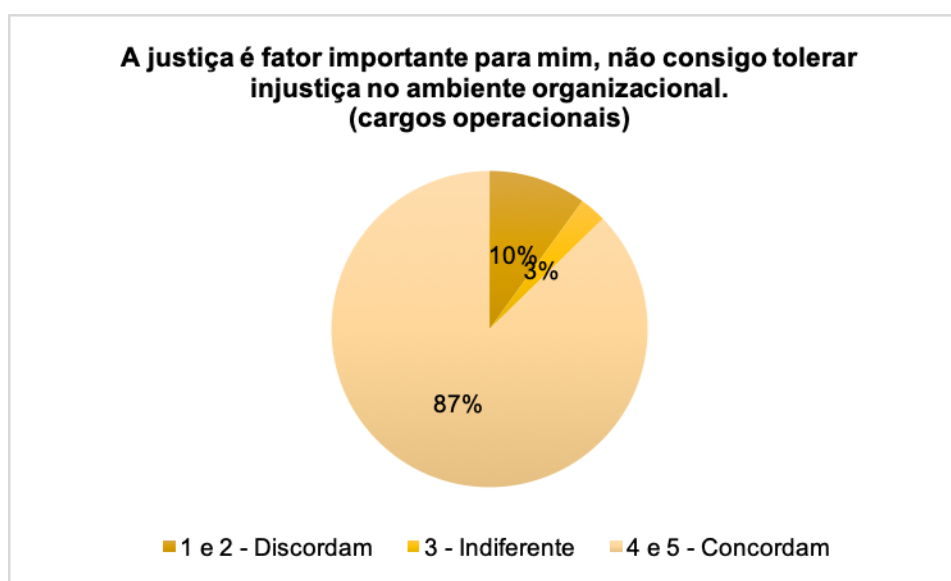
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 95 - Justiça (cargos de chefia)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Gráfico 96 - Justiça (cargos operacionais)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).



Quando comparados por tipos de cargos, os dados de “Justiça” não apresentam diferenças relevantes.

Quadro 1 - Síntese dos Principais Fatores Considerados (Quantitativo)

<b>Grupos</b>	<b>Principais Fatores Considerados para Permanência ou Saída</b>
Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho;</li> <li>• Justiça;</li> <li>• Sentido no trabalho.</li> </ul>
Mulheres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho;</li> <li>• Justiça;</li> <li>• Sentido no trabalho.</li> </ul>
Homens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho;</li> <li>• Sobrequalificação percebida;</li> <li>• Justiça.</li> </ul>
Cargos de Chefia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho;</li> <li>• Capacitação e orientação;</li> <li>• Sobrequalificação percebida.</li> </ul>
Cargos Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho;</li> <li>• Justiça;</li> <li>• Sentido no trabalho.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais fatores considerados para permanência ou saída para cada um dos grupos, de acordo com o questionário. Os dados obtidos serão analisados na próxima seção.

#### **4.1.2. Análise dos Principais Fatores**

A partir das afirmações realizadas, foram identificados os principais fatores que influenciam a decisão dos trabalhadores de permanecer ou sair dos empregos em lojas de *shopping centers*, e conseqüentemente influenciando na alta rotatividade voluntária. São eles: satisfação e bem-estar no trabalho (92,62% de concordância); justiça (86,00% de concordância); e sentido no trabalho (79,47% de concordância).

Os dados apontam que satisfação e bem-estar no trabalho é fator importante, e que à medida que o indivíduo está satisfeito com o trabalho realizado, tende a reduzir a sua intenção de saída (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Indivíduos que se sentem satisfeitos com o seu trabalho, e estão em um ambiente que lhes gera bem-estar não têm a intenção de deixar a organização. O estudo está em concordância com Campos e Malik (2008), que encontraram correlação negativa entre satisfação no trabalho e a rotatividade. Quanto mais satisfeitos com o trabalho realizado, e maior o sentimento de bem-estar no ambiente em que estão desempenhando suas atividades, menor é o desejo de saída dos trabalhadores de *shopping centers*.

Agapito, Polizzi e Siqueira (2015) apontam que a dimensão de bem-estar no trabalho exerce forte e significativo impacto sobre a intenção de rotatividade dos profissionais, o que neste caso é comprovado para os profissionais de *shopping centers* de Porto Alegre, onde 92,62% dos respondentes apontam concordância a este fator quando analisam sua decisão de permanência ou saída.

O segundo fator de maior concordância foi a justiça, com aproximadamente 86%. As relações de trabalho são marcadas por determinados graus de hierarquia, e com ela surgem também algumas relações de poder. Nestas relações, existem indivíduos mais fortes e mais fracos, tanto do ponto de vista hierárquico como dos pontos de vista econômico, social e intelectual. Segundo Anderson e Weitz (1992), quando existe um parceiro mais fraco, incapaz de assegurar suas garantias na forma de contratos e defesas jurídicas, geralmente este tem de confiar no senso de justiça do parceiro mais forte. Neste contexto, os indivíduos considerados mais fracos, que seriam os de menor grau hierárquico, ficam “a mercê” dos indivíduos mais fortes, cargos de elevada hierarquia, o que pode contribuir para o surgimento de sentimentos de injustiça. Segundo Moorman (1991), quanto maior o nível de justiça organizacional percebido, maior a probabilidade de se ter sentimentos de que são tratados de forma justa, e de reações positivas em relação ao trabalho, aos supervisores e aos resultados. Portanto, percepções de injustiça no local de trabalho podem impactar nas relações de trabalho, no desempenho, na satisfação, e, segundo estudos de Flint, Haley e McNally (2013), nas intenções de *turnover*. Podsakoff e Mackenzie (1994) apontam que injustiças nas relações entre vendedores e gerente de vendas podem influenciar negativamente a satisfação, o comprometimento e o desempenho da

equipe de vendas. Estas percepções de injustiça influenciam de forma negativa no comprometimento do pessoal, impactando no desempenho e resultado, quando não aumentam a intenção de saída, como confirmam os dados.

O terceiro fator apontado como importante na decisão de ficar ou sair foi o sentido no trabalho, importante para os trabalhadores do comércio em geral e, conforme apontam os dados, para os trabalhadores de *shopping centers*. A perda do sentido do trabalho é um dos motivos para se buscar novas formas de ocupação e de vida (MARGOTO; BEHR; PAULA, 2010).

A rotina de trabalho nos *shopping centers* é desgastante, com sobrecarga e cansaço físico e mental (TOMAZINI; MACÊDO, 2010), a carga horária é bastante exaustiva, o que faz com que o trabalho precise trazer sentido e significado, correspondendo aos desejos e objetivos mais intrínsecos. Estudos de Morin (2001) apontam que um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos. Também é interessante o trabalho que possibilita-os provar seus valores pessoais e realizar suas ambições, além de possibilitar o desenvolvimento de autonomia, mantendo-os informados (através de *feedback's*) sobre a evolução do seu desempenho (MORIN, 2001).

É de grande importância a comparação dos resultados de homens e mulheres, uma vez que ainda existem diferenças marcantes entre os gêneros na sociedade atual, desde oportunidades profissionais até a condições pessoais e familiares.

A partir da análise dos principais fatores, considerando apenas as respondentes mulheres, foi possível identificar os principais fatores que obtiveram maior percentual de concordância, ou seja, os fatores mais considerados no momento da decisão de permanecer ou sair de uma empresa: satisfação e bem-estar no trabalho (93,40% concordam); justiça (86,92% concordam); e sentido no trabalho (81,48% concordam).

Para os homens, os fatores que obtiveram maior percentual de concordância, ou seja, os fatores mais considerados no momento da decisão de permanecer ou sair

de uma empresa, foram: satisfação e bem-estar no trabalho (90,70%); sobrequalificação percebida (90,48%); e justiça (83,72%).

A principal diferença identificada ao separar os gêneros foi que as mulheres têm como um dos principais motivos a “sentido no trabalho”, enquanto que os homens consideram a “sobrequalificação percebida”.

Qualificação é o ato ou efeito de qualificar, atribuir qualidade a algo. Também tem relação com a formação profissional e as experiências adquiridas ao longo das diferentes passagens por organizações no mercado de trabalho. Os homens, ainda no século XXI, tem um nível maior de ocupação do que as mulheres. Ao final do primeiro trimestre de 2018, o nível de ocupação das mulheres era de 44,5% e o dos homens 63,6% (IBGE, 2018). Isso pode contribuir para que os homens se sintam mais confiantes quanto às suas experiências e sua trajetória no mercado de trabalho, optando por não permanecer em organizações onde sua qualificação não seja bem aproveitada.

A análise das diferenças entre os tipos de cargos permite compreender de forma mais precisa quais são as principais motivações de cada um dos grupos, que vivenciam atividades e experiências distintas no ambiente de trabalho.

Os principais fatores que os respondentes que ocupam ou ocuparam cargos de chefia consideraram, a partir das concordâncias, como mais importantes na decisão de permanência ou saída de uma empresa, foram: satisfação e bem-estar no trabalho (93,75% concordam); capacitação e orientação (84,38% concordam); e sobrequalificação percebida (84,38% concordam).

Para os cargos operacionais os fatores que obtiveram maior percentual de concordância, ou seja, os fatores mais considerados no momento da decisão de permanecer ou sair de uma empresa, foram: satisfação e bem-estar no trabalho (91,74% concordam); justiça (87,27% concordam); e sentido no trabalho (78,38% concordam).

Como principais diferenças entre os tipos de cargos é possível identificar que os cargos de chefia consideram os fatores “capacitação e orientação” e “sobrequalificação percebida”, enquanto os cargos operacionais consideram “justiça” e “sentido no trabalho”.

Por serem de certa forma responsáveis pela operação, os cargos de chefia são cobrados em diversas dimensões, desde organização até a atingimento de metas. Esta multidimensionalidade gera então necessidade de capacitação e orientação, que nem sempre é suprida da forma ideal pela organização. Estudos de Campos e Malik (2008) apontam a capacitação como um dos principais fatores de satisfação no trabalho. Quanto mais os profissionais se sentem capacitados para exercer suas atividades, menor a rotatividade (CAMPOS; MALIK, 2008).

Dos cargos de chefia, 67,74% tem nível de superior em andamento ou superior completo, possivelmente gerando a sensação de que estão colocando empenho e dedicação no desenvolvimento e capacitação necessários para o mercado de trabalho, que deve ser aproveitada. Dickter, Roznowski e Harrison (1996) apontam que indivíduos altamente capazes podem deixar um emprego satisfatório não só por melhores recompensas, mas também para a realização de atividades que exijam mais das suas habilidades. O esforço e dedicação, quando não bem aproveitados, se tornam motivos relevantes no momento da decisão de permanência ou saída.

Os ocupantes dos cargos operacionais são subordinados, portanto, devem seguir regras e ordens pré-estabelecidas pelos seus superiores. Quando existe um parceiro mais fraco, incapaz de assegurar suas garantias na forma de contratos e defesas jurídicas, geralmente este tem de confiar no senso de justiça do parceiro mais forte (ANDERSON; WEITZ, 1992). Nestas relações envolvendo hierarquia, nem sempre existe consenso, mas ainda sim existe o responsável pelas decisões e pela palavra final, o que pode gerar conflitos e sentimentos de injustiça nos ocupantes dos cargos operacionais. Segundo Moorman (1991), quanto maior o nível de justiça organizacional percebido, maior a probabilidade de se ter sentimentos de que são tratados de forma justa, e de reações positivas em relação ao trabalho, aos supervisores e aos resultados. Como consequência, o fator “justiça” afeta de forma expressiva as decisões de permanência e saída, estando em concordância com

estudos de Flint, Haley e McNally (2013), que apontam que percepções de justiça processual e interpessoal tem efeitos sobre as intenções de deixar as organizações, aumentando a rotatividade.

Cargos operacionais tendem a ser mais massivos e repetitivos, com menor autonomia e liberdade para a execução das tarefas. Hackman e Oldham (1976), apontam três características que contribuem para dar sentido ao trabalho: a variedade de tarefas, a identidade do trabalho (realizá-lo do início ao fim, tendo um resultado identificável); o significado do trabalho (impacto que traz para o bem-estar ou trabalho de outras pessoas). Estes trabalhos, quando “engessados”, não estimulam o desenvolvimento, a criatividade e o sentimento de realização dos funcionários, o que pode causar a perda do sentido no trabalho.

## 4.2. DADOS QUALITATIVOS

Em relação às 2 perguntas abertas, nas quais os respondentes eram questionados sobre os 3 principais motivos para sair e os 3 principais motivos para permanecer em uma empresa, não foi solicitado que os motivos fossem elencados em grau de importância. Os diversos aspectos abordados foram agrupados em categorias baseadas nos fatores estudados, que foram acrescidas à medida em que eram mencionados novos fatores.

### 4.2.1. Apresentação das Respostas Abertas

Em relação aos 3 principais fatores considerados para sair e aos 3 principais fatores considerados para permanecer em uma empresa, foram mencionados diversos aspectos, analisados e agrupados à luz dos autores abordados.

#### 4.2.1.1. Fatores Para Saída

Com base no agrupamento dos aspectos mencionados, as categorias listadas na Tabela 58 foram preenchidas, de modo a identificar os 3 fatores mais relevantes para cada um dos grupos na decisão de saída da organização.

Tabela 58 – Fatores para sair - Quantidades mencionadas

<b>Fatores</b>	<b>Total</b>	<b>Fem.</b>	<b>Masc.</b>	<b>Chef.</b>	<b>Oper.</b>
Remuneração	51	39	12	10	40
Práticas de reconhecimento e valorização	47	34	13	13	32
Relações de trabalho	46	33	13	6	34
Satisfação e bem-estar no trabalho	27	17	10	6	20
Sobrecarga e custo humano no trabalho (elevada carga emocional, física, cognitiva)	27	22	5	8	18
Má gestão	25	18	7	7	14
Suporte organizacional e condições de trabalho	20	12	8	6	14
Oportunidades de crescimento e carreira	18	11	7	3	15
Cumprimento de leis, contratos e acordos	18	12	6	5	12
Justiça	16	10	6	4	12
Preconceito e discriminação	14	11	3	3	9
Motivação	12	10	2	2	9
Equilíbrio trabalho-família ou vida profissional-pessoal	11	8	3	2	9
Humilhação, assédio, abuso ou exploração	11	10	1	2	9
Benefícios	8	5	3	2	6
Novas oportunidades no mercado de trabalho	7	4	3	2	5
Preocupação, compromisso, responsabilidade e empatia da empresa com o empregado	6	6	0	1	5
Capacitação e orientação	5	1	4	1	4
Sentido no trabalho	5	5	0	1	3
Valores pessoais e organizacionais	4	4	0	1	3
Tempo gasto no deslocamento do trabalho	2	2	0	0	2
Desafios no trabalho	2	2	0	0	1
Sobrequalificação percebida	1	0	1	1	0
Falta de CLT	1	0	1	0	1
Percepção de discriminação de gênero	0	0	0	0	0
Comprometimento organizacional afetivo	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os 3 principais fatores que motivam os respondentes a saírem de uma empresa são: remuneração (51 citaram); práticas de reconhecimento e valorização (47 citaram); e relações de trabalho (46 citaram).

O Quadro 2 mostra os aspectos mencionados nas respostas, considerados para compor cada uma das categorias principais.

Quadro 2 - Respostas abertas - 3 principais motivos para deixar uma empresa

<b>Categoria de análise</b>	<b>Respostas abertas</b>
Remuneração (51)	Baixa remuneração Diminuição de salário Falta de aumento de salário conforme a minha evolução na empresa Falta de Remuneração

	<p>Insatisfação salarial</p> <p>Má remuneração Não ganhar bem</p> <p>Não ganhar um salário favorável O fator financeiro O salário não compensa o quanto de trabalho o colaborador tem Quando a remuneração não condiz com trabalho exercido Remuneração Remuneração não condizente com as funções realizadas Salário Salário abaixo das minhas expectativas Salário abaixo do prometido Salário baixo Salário exploratório Salário incompatível com o trabalho desenvolvido Salário inferior ao que preciso Salário injusto com o trabalho exercido Salário insuficiente Salário não adequado com a carga horária Salário não compatível Salário ruim Salários baixos Trabalhar muito e ganhar pouco</p>
<p>Práticas de reconhecimento e valorização (47)</p>	<p>Desvalorização Desvalorização do empregado Falta de meritocracia Falta de reconhecimento Falta de reconhecimento do meu trabalho Falta de reconhecimento e estímulo do trabalho realizado pela equipe Falta de reconhecimento, desvalorização Falta de reconhecimentos e a não valorização do profissional Falta de valorização Me sentir desvalorizado Não reconhecimento Não reconhecimento do trabalho Não ser reconhecido Não ser reconhecido/desvalorizado Não ser valorizada Não ser valorizado como profissional Não valorização do funcionário Não valorização dos funcionários Nunca ser reconhecida do seu trabalho Quando a empresa só cobra e não valoriza os funcionários Reconhecimento Sem ser valorizado pelo seu trabalho</p>
<p>Relações de trabalho (46)</p>	<p>A falta de respeito entre patrão e empregado Arrogância Conflito constante</p>



Conflitos
Conflitos internos
Desconfianças
Desordem de grupo
Desrespeito
Desrespeito com o funcionário
Desrespeito entre colegas e ou gerência
Dificuldade comunicação
Discussões entre colegas
Falta de caráter
Falta de comunicação
Falta de confiança
Falta de empatia
Falta de honestidade
Falta de interesse/educação com os colegas e funcionários
Falta de respeito
Falta de respeito com o funcionário
Falta de respeito de funcionário e colegas
Falta de respeito entre a organização ou clientes
Falta de respeito entre funcionários
Falta de trabalho em equipe
Falta de união em equipe
Fofocas
Grupo desunido
Ignorância
Intolerância
Má relação com gestores/proprietários
Ofensas e desrespeito
Pessoas egocêntricas e arrogantes

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os 3 principais fatores que motivam as mulheres a saírem de uma empresa são: remuneração (39 citaram); práticas de reconhecimento e valorização (34 citaram); e relações de trabalho (33 citaram). Para os homens, os 3 principais fatores são: práticas de reconhecimento e valorização (13 citaram); relações de trabalho (13 citaram); e remuneração (12 citaram).

Os 3 principais fatores que motivam os ocupantes dos cargos de chefia a saírem de uma empresa são: práticas de reconhecimento e valorização (13 citaram); remuneração (10 citaram); sobrecarga e custo humano no trabalho (8 citaram). Os ocupantes de cargos operacionais consideram os 3 principais os fatores: remuneração (40 citaram); relações de trabalho (34 citaram); e práticas de reconhecimento e valorização (32 citaram).

#### 4.2.1.2. Fatores Para Permanência

Com base no agrupamento dos aspectos mencionados, as categorias listadas na Tabela 59 foram preenchidas, de modo a identificar os 3 fatores mais relevantes para cada um dos grupos na decisão de permanência na organização.

Tabela 59 - Fatores para ficar - Quantidades mencionadas

<b>Fatores</b>	<b>Total</b>	<b>Fem.</b>	<b>Masc.</b>	<b>Chef.</b>	<b>Oper.</b>
Remuneração	73	55	18	16	52
Práticas de reconhecimento e valorização	60	42	18	17	42
Satisfação e bem-estar no trabalho	49	34	15	10	37
Relações de trabalho	36	27	9	2	33
Oportunidades de crescimento na carreira dentro da organização	33	23	10	5	25
Benefícios	15	10	5	3	11
Valores pessoais e organizacionais	14	11	3	7	7
Suporte organizacional e condições de trabalho	13	8	5	4	8
Boa gestão	13	8	5	2	10
Sentido no trabalho	13	12	1	3	10
Motivação	12	9	3	2	10
Capacitação e orientação	11	7	4	4	5
Sobrecarga e custo humano no trabalho (carga emocional, física, cognitiva)	9	7	2	3	5
Preocupação, compromisso, responsabilidade e empatia da empresa com o empregado	9	7	2	1	7
Cumprimento de leis, contratos e acordos	8	7	1	4	3
Equilíbrio trabalho-família e vida profissional-pessoal	7	4	3	1	6
Justiça	6	4	2	1	4
Desafios no trabalho	4	3	1	0	3
Sem preconceito e discriminação, com diversidade	4	2	2	1	2
Tempo gasto no deslocamento do trabalho	3	2	1	0	3
Comprometimento organizacional afetivo	2	2	0	1	0
Estabilidade	2	1	1	1	1
Autonomia	1	1	0	0	1
Novas oportunidades no mercado de trabalho	0	0	0	0	0
Percepção de discriminação de gênero	0	0	0	0	0
Sobrequalificação percebida	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os 3 principais fatores que motivam os respondentes a permanecerem em uma empresa são: remuneração (73 citaram); práticas de reconhecimento e valorização (60 citaram); e satisfação e bem-estar no trabalho (49 citaram).

O Quadro 3 mostra os aspectos mencionados nas respostas, considerados para compor cada uma das categorias principais.

Quadro 3 - Respostas abertas - 3 principais motivos para ficar em uma empresa

Categoria de análise	Respostas abertas
Remuneração (73)	<p>Alto salário  Apoio para os colaboradores através do financeiro  Boa remuneração  Bom salário  Comissão  Comissões justas  Crescimento salarial  Dinheiro  Estabilidade financeira  Ganhar um salário e justo  Ganhar um salário justo com sua função e tempo  O salário é bom  Paga bem  Pagar bem  Pagar salário  Proposta salarial  Remuneração  Remuneração de acordo com as funções realizadas  Remuneração justa  Retorno  Salário  Salário atrativo  Salário bom  Salário compatível  Salário compatível com a função  Salário condizente com o meu trabalho  Salário justo  Salário justo equivalente ao serviço prestado  Salário que atende às minhas necessidades ou mais  Salário que valorize o funcionário  Salário significativo e premiação  Salário, comissão  Um bom salário  Um salário justo</p>
Práticas de reconhecimento e valorização (60)	<p>Apoio para os colaboradores através de feedback  Dar valor ao desempenho  Empresa que te valoriza  Feedbacks  Reconhecimento  Reconhecimento de trabalho  Reconhecimento profissional  Ser reconhecida do seu esforço e dedicação  Ser reconhecido pelo seu trabalho  Ser reconhecido  Ser valorizado e reconhecido  Ter meu trabalho reconhecido  Valorização</p>

	Valorização como profissional Valorização de cada funcionário Valorização do colaborador Valorização do funcionário Valorização do meu serviço Valorização do trabalho realizado Valorização profissional
Satisfação e bem-estar no trabalho (49)	Ambiente Ambiente (local, colegas) confortável Ambiente amigável Ambiente bom de trabalho Ambiente com paz no trabalho Ambiente de trabalho Ambiente de trabalho agradável Ambiente de trabalho bom Ambiente de trabalho tranquilo Ambiente favorável Ambiente leve Ambiente respeitoso Ambiente tranquilo Bom ambiente de trabalho Clima agradável Clima organizacional Conforto Felicidade Harmonia no ambiente de trabalho Leveza e tranquilidade, para o trabalho e comunicação Ótimo ambiente de trabalho Que tu te sintas confortável Se o ambiente e os outros profissionais da empresa são agradáveis e empáticos Trabalhar em ambiente bom Vibe da loja

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os 3 principais fatores que motivam as mulheres a permanecerem em uma empresa são: remuneração (55 citaram); práticas de reconhecimento e valorização (42 citaram); e a satisfação e bem-estar no trabalho (34 citaram). Para os homens, os 3 fatores principais são: remuneração (18 citaram); práticas de reconhecimento e valorização (18 citaram); e a satisfação e bem-estar no trabalho (15 citaram).

Os 3 principais fatores que motivam os ocupantes de cargos de chefia a permanecerem em uma empresa são: práticas de reconhecimento e valorização (17 citaram); remuneração (16 citaram); e satisfação e bem-estar no trabalho (10 citaram). Os ocupantes de cargos operacionais consideram os 3 principais os fatores:

remuneração (52 citaram); práticas de reconhecimento e valorização (42 citaram); e satisfação e bem-estar no trabalho (37 citaram).

Quadro 4 - Síntese dos Principais Fatores Considerados (Qualitativo)

Grupos	Principais Fatores Considerados para	
	Saída	Permanência
Total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Relações de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho.</li> </ul>
Mulheres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Relações de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho.</li> </ul>
Homens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Relações de trabalho;</li> <li>• Remuneração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho.</li> </ul>
Cargos de Chefia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Remuneração;</li> <li>• Sobrecarga e custo humano no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Remuneração;</li> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho.</li> </ul>
Cargos Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Relações de trabalho;</li> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração;</li> <li>• Práticas de reconhecimento e valorização;</li> <li>• Satisfação e bem-estar no trabalho.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Quadro 4 apresenta uma síntese dos principais fatores citados pelos diferentes grupos para permanência, e dos principais fatores citados pelos diferentes grupos para saída, segundo as respostas às perguntas abertas. Os dados obtidos serão analisados na próxima seção.

#### 4.2.2. Análise das Respostas Abertas

Os 3 fatores que motivam os respondentes a saírem de uma empresa foram: remuneração (51 citaram); práticas de reconhecimento e valorização (47 citaram); e relações de trabalho (46 citaram).

Ainda que existam diversos outros fatores importantes para os indivíduos no momento de decidir sair de uma organização, a remuneração é apontada como um dos principais. A intenção de saída aumenta quando o indivíduo não sente que está recebendo um salário justo (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005), com base no seu desempenho, nas suas atividades, e na sua função.

Ferreira e Freire (2001) apontam os baixos salários como motivos para a alta rotatividade. Salário abaixo do prometido, salário abaixo de minhas expectativas e salário incompatível com o trabalho desenvolvido são alguns dos termos utilizados pelos respondentes, demonstrando insatisfação dos profissionais. De Claro, Botome e Kubo (2003) apontam, segundo estudos realizados, que os trabalhadores de *shopping centers* têm baixo nível salarial, 90% recebendo entre um a três salários mínimos, e apenas 10% recebendo de três a seis salários mínimos.

A falta de reconhecimento e valorização pelo trabalho realizado é um dos principais motivos para a decisão de saída. Os indivíduos sentem a necessidade de terem seus trabalhos reconhecidos, a sensação de que seus esforços estão sendo notados, sendo o sentimento de desvalorização e de não reconhecimento pelo trabalho duas das principais causas da rotatividade (ROSA; IBDAIWI, 2012).

É bastante comum nas lojas de *shopping centers* a realização reuniões de *feedbacks* com o intuito de melhorar os indicadores e o desempenho. De forma menos frequente são realizados *feedbacks* positivos, com o objetivo de reconhecer ou valorizar o esforço do funcionário. Margoto, Berh e Paula (2010) apontam a falta de reconhecimento pelo esforço e dedicação como um dos fatores que motivam a busca por novas formas de ocupação e de vida. Os respondentes utilizaram frases como “quando a empresa só cobra e não valoriza os funcionários” e “falta de reconhecimento e estímulo do trabalho realizado pela equipe”, demonstrando que os retornos positivos são cruciais.

O fator “relações de trabalho” se mostra como fator crucial no que se refere à rotatividade voluntária. Algumas das variáveis importantes no momento da decisão de ficar em uma organização são o bom clima de trabalho, com respeito e liberdade de

expressão (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014). É de extrema importância que os indivíduos saibam seus direitos e deveres, e que as relações de trabalho prezem por respeito, educação, cumprimento de acordos e regras de ambos os lados.

Os 3 principais fatores que motivam as mulheres a saírem de uma empresa são: remuneração; falta de práticas de reconhecimento e valorização; e relações de trabalho. Para os homens, os 3 principais fatores são: falta de práticas de reconhecimento e valorização; relações de trabalho; e remuneração. Portanto, os principais fatores considerados para sair de uma empresa não apresentaram divergências relevantes quando separados por gênero.

Os 3 principais fatores que motivam os ocupantes dos cargos de chefia a saírem de uma empresa são: práticas de reconhecimento e valorização; remuneração; e sobrecarga e custo humano no trabalho. Os ocupantes de cargos operacionais consideram os 3 principais os fatores: remuneração; relações de trabalho; e práticas de reconhecimento e valorização. A principal diferença é que os cargos de chefia mencionam a sobrecarga no trabalho (custo humano no trabalho, elevada carga emocional, física, cognitiva), e os cargos operacionais mencionam as relações de trabalho.

Os ocupantes dos cargos de chefia precisam estar sempre disponíveis fora do horário de expediente para eventuais problemas que possam acontecer em loja. Além disso, determinadas demandas como desenvolver relatórios, preparar treinamentos e realizar reuniões também são realizadas em momentos que seriam de folga. Tomazini e Macêdo (2010) apontam que 50% dos entrevistados que ocupam cargos de supervisão, chefia e gerencia relatam não conseguir se desligar do trabalho nem nas horas livres, chegando a levar trabalho para casa em muitas ocasiões. Esta disponibilidade total pode gerar sobrecarga emocional e cognitiva, uma vez que não existem momentos de total descanso das tarefas laborais.

O fator “relações de trabalho” foi destacado pelos ocupantes dos cargos operacionais, tendo como alguns dos aspectos mencionados “a falta de respeito”, “a intolerância” e “os conflitos”. O conflito afetivo é descrito em termos negativos, pois sua tendência é focar as emoções e incompatibilidades pessoais dos indivíduos

(AMASON, 1996). Os cargos operacionais trabalham diretamente com o público, mantêm convivência diariamente com os colegas, com quem dividem metas e resultados. Além disso, são subordinados aos cargos de chefia, muitas vezes precisando respeitar orientações com as quais não concordam, o que pode gerar conflitos recorrentes.

Os três principais fatores considerados para permanecer em uma empresa são: remuneração (73 citaram); práticas de reconhecimento e valorização (60 citaram); e satisfação e bem-estar no trabalho (49 citaram).

A “Remuneração”, citada anteriormente como fator para sair, é apontada também como um dos fatores mais importantes para a decisão de permanecer, sendo extremamente considerados os bons salários, a percepção de recebimento de uma remuneração justa, que esteja de acordo com a função e com as atividades desempenhadas. À medida que o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho realizado e comprometido afetivamente com a empresa, tende a reduzir sua intenção de saída (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Práticas de reconhecimento e valorização, também mencionada como um dos principais motivos para sair, é um importante motivo para permanecer. É de extrema importância valorizar a pessoa, seus valores e princípios, e reconhecer o trabalho e esforço realizados dentro da organização. A falta de reconhecimento pelo esforço é um dos fatores que motivam a busca por novas formas de ocupação e de vida (MARGOTO; BETH; PAULA, 2010).

Satisfação e bem-estar no trabalho, mencionada anteriormente como um dos principais motivos gerais para sair ou permanecer em uma empresa, mostra-se determinante para a decisão de permanecer. Campos e Malik, 2008 encontraram correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade. De fato, um ambiente que traz bem-estar ao funcionário, que gere satisfação em desempenhar e fazer parte, influencia na decisão de ficar dos trabalhadores de *shopping centers*. A dimensão de bem-estar no trabalho exerce forte impacto sobre a intenção de rotatividade (AGAPITO; POLIZZI; SIQUEIRA, 2015) e algumas variáveis importantes na decisão



de ficar em uma organização são o bom clima de trabalho, com respeito e liberdade de expressão (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014).

Os 3 principais fatores que motivam as mulheres a permanecer em uma empresa são: remuneração; práticas de reconhecimento e valorização; e a satisfação e bem-estar no trabalho. Para os homens, os 3 fatores principais são: remuneração; práticas de reconhecimento e valorização; e a satisfação e bem-estar no trabalho. Os principais fatores considerados para permanecer em uma empresa localizada em *shopping centers* não apresentaram diferenças relevantes quando separadas por gênero.

Quanto aos diferentes tipos de cargos, os ocupantes dos cargos de chefia consideram como principais os 3 fatores: práticas de reconhecimento e valorização; remuneração; e satisfação e bem-estar no trabalho. Os ocupantes dos cargos operacionais consideram: remuneração; práticas de reconhecimento e valorização; e satisfação e bem-estar no trabalho. Não existem, portanto, diferenças relevantes entre os fatores que motivam a permanência, quando comparados por tipos de cargos.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo buscou identificar os principais fatores considerados por funcionários e ex-funcionários de lojas de *shopping centers* para permanecer ou sair destas organizações. Foi relevante pois além de identificar os principais fatores considerados pelos respondentes, foi capaz de comparar as diferentes percepções dos diferentes gêneros e tipos de cargos.

Os objetivos foram atendidos, primeiramente sendo identificados os três fatores principais considerados pelos respondentes nas decisões de permanência ou saída das organizações. Os fatores mais considerados pelos respondentes foram satisfação e bem-estar no trabalho, justiça e o sentido no trabalho, o que demonstra que, quando questionados de maneira indireta, por meio da concordância de afirmações pré-estabelecidas, fatores como remuneração não são os principais.

Outro objetivo visava elencar os 3 principais fatores que motivam a saída, que foi atingido ao identificar a remuneração, as práticas de reconhecimento e valorização, e relações de trabalho. Ainda, foram identificados os 3 principais fatores que motivam a permanência, sendo: remuneração, praticas de reconhecimento e valorização, e satisfação e bem-estar no trabalho. Quando solicitados a elencar fatores, remuneração ainda aparece como um dos fatores que mais motivam, tanto a saída quanto a permanência.

As comparações de gênero revelaram como principal diferença o fato de que um dos fatores mais considerados no momento da decisão de ficar ou sair para as mulheres é o sentido no trabalho, enquanto que para os homens é a sobrequalificação percebida. Quando comparados os 3 principais fatores que motivam a saída de uma empresa, e os 3 principais fatores que motivam a permanência, homens e mulheres não apresentaram diferenças relevantes.

Quando realizadas as comparações entre os respondentes dos diferentes tipos de cargos, foram encontradas diferenças importantes. Os cargos de chefia, consideram como principais fatores que influenciam na decisão de permanência ou saída a capacitação e orientação, e a sobrequalificação percebida, enquanto os

cargos operacionais consideram a justiça e o sentido no trabalho. Os 3 principais fatores que motivam a saída de uma empresa diferem-se, pois, os cargos de chefia consideram a sobrecarga e custo humano no trabalho, enquanto os cargos operacionais consideram as relações de trabalho. Quando comparados os 3 principais fatores que motivam a permanência em uma empresa, não foram encontradas diferenças relevantes.

Existem, portanto, mais diferenças entre os tipos de cargos do que entre os gêneros. O que pode indicar que as diferentes atividades desempenhadas pelos diferentes tipos de cargos impactam mais nas suas percepções do que as diferenças relacionadas às diferenças de gênero.

Em relação às limitações do estudo, pode-se considerar a dificuldade em aprofundar a compreensão da escolha dos fatores, uma vez que inicialmente a pesquisa buscou respostas a partir de afirmações pré-definidas e posteriormente solicitou que fossem elencados os principais motivos, o que gerou determinadas respostas vagas, não tão claras, e sem a possibilidade de aprofundamento.

Como sugestão de próximos estudos, pode ser de grande valor a realização de pesquisas de ordem qualitativa, em que seja possível aprofundar as questões motivadoras, analisando aspectos subjetivos dos indivíduos, e buscando compreender em que situações a percepção destes fatores ocorrem dentro do ambiente de trabalho.

O estudo apresenta aspectos inovadores no que diz respeito à contribuição teórica, uma vez que não existem estudos anteriores relacionados à rotatividade e aos fatores motivadores de permanência ou saída no contexto de *shopping centers*. Contribui, assim, para conhecer as percepções dos trabalhadores dentro deste contexto específico. Além disso, tais resultados demonstram ampla capacidade de aplicação prática nas organizações.

O estudo pode contribuir com os proprietários e gestores na diminuição da rotatividade de pessoal em lojas de *shopping centers*, sendo capaz de auxiliar as empresas a direcionarem o foco de suas práticas para os fatores mais relevantes,

aperfeiçoando suas políticas de retenção de talentos. É de utilidade também para empresas onde as práticas de retenção de talentos são ainda incipientes, trazendo um relevante direcionamento quanto às principais práticas valorizadas pelos colaboradores.

Os aspectos relacionados às práticas de reconhecimento e valorização são alguns dos mais apontados, ficando como sugestão a análise de tais ações por parte das empresas, bem como se estão reconhecendo e valorizando o trabalho para além da remuneração, por meio de *feedbacks* positivos, elogios e incentivos. Outro fator bastante importante foi a satisfação e bem-estar no trabalho, permitindo ficar como sugestão a análise do ambiente por parte das empresas, observando aspectos físicos e também aspectos psicológicos das equipes, de modo a garantir um ambiente de trabalho agradável e em harmonia.

## REFERÊNCIAS

ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Centers. **Definições e Convenções**. São Paulo, 07 jan. 2017. Disponível em <http://www.abrasce.com.br/monitoramento/definicoes-e-convencoes>. Acesso em: 27 fev. 2021.

AGAPITO, Paula Rodrigues; FILHO, Angelo Pollizi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 16, ed. 6, p. 71-93, Dez 2015. DOI <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/VrdDYSNxCJj6mYMHZhPSy6x/?lang=pt>. Acesso em: 27 jan. 2021.

AMASON, A. C. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 123–148, fev. 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256633>. Acesso em: 10 out. 2021.

ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, American Marketing Association, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992. DOI <https://doi.org/10.2307/3172490>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3172490>. Acesso em: 18 Jun. 2021.

APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de turnover: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, p. 82–95, 2015. DOI [10.4013/base.2015.122.01](https://doi.org/10.4013/base.2015.122.01). Disponível em: <http://www.revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2015.122.01>. Acesso em: 25 Ago. 2021.

AMARAL, S. A competição do século: China, Índia e Brasil?. *In*: VELLOSO, J. P. R. **China, Índia e Brasil: O país na competição do século**. 1. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011. p. 41-50.

AZEVEDO, R. R. de; LINO, A. F.; DINIZ, J. A. Efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade em municípios. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 13, p. e144691, 2019. DOI [10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.144691](https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.144691). Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/144691>. Acesso em: 1 mar. 2021.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99- 120, 1991. DOI 10.1177/014920639101700108. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 15 abr. 2021.

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P. da; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. de. Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. *In: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD*. Florianópolis-SC: XI EnEO, 2010. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=4&cod\\_evento\\_edicao=51&cod\\_edicao\\_subsecao=582&cod\\_edicao\\_trabalho=11570](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=4&cod_evento_edicao=51&cod_edicao_subsecao=582&cod_edicao_trabalho=11570). Acesso em: 23 Fev. 2021.

BLUEDORN, Allen C. A Taxonomy of Turnover. **The Academy of Management Review**, vol. 3, no. 3, p. 647–651, 1978. DOI <https://doi.org/10.2307/257553>. Disponível em: [www.jstor.org/stable/257553](http://www.jstor.org/stable/257553). Acesso em: 21 jul. 2021.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BURKE, R. J.; NG, E. The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 86-94, 2006. DOI <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482206000143>. Acesso em: 12 fev. 2021.

BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando Líderes: Como Identificar, desenvolver e reter talentos de liderança**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CAMPOS, C. V. 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. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/kKH6BLCbVfMXrMk8vHLzT9S/?lang=pt>. Acesso em: 02 mai. 2021.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. Fatores de Retenção, Permanência e Desligamento de Talentos e de Performers / Factors that influence talents' and performers' retention, permanence and decision to leave the company. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 1119–1148, 2014. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/3997>. Acesso em: 20 abr. 2021.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Artmed Editora, 2010.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração da USP**, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010. DOI [https://doi.org/10.1016/S0080-2107\(16\)30510-6](https://doi.org/10.1016/S0080-2107(16)30510-6). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716305106?via%3Dihub>. Acesso em: 02 mai. 2021.

CHOWDHURY, S. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

COSTA, Luciano Venelli. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional**: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. DOI 10.11606/T.12.2011.tde-24022011-202406. Acesso em: 02 mai. 2021.

DALTON, D.R.; TODOR, W.D. Turnover: a lucrative hard dollar phenomenon. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 2, p. 212-218, 1982. DOI <https://doi.org/10.2307/257299>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257299>. Acesso em: 23 jan. 2021.

DALTON, D. R.; TODOR, W. D. Turnover turned over: an expanded and positive perspective. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 225-235, 1979. DOI <https://doi.org/10.2307/257776>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257776>. Acesso em: 23 jan. 2021.

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

DE CLARO, Maria Marcela Fernández; BOTOME, Sílvio Paulo; KUBO, Olga Mitsue. Condições de trabalho, vida e saúde de trabalhadores de comércio em shopping center. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 63-90, Dez. 2003. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572003000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 abr. 2021.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise de prazer, sofrimento e trabalho**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAS, Fabiana Ramos. **As Vivências dos Trabalhadores de uma Organização de Entretenimento: uma abordagem psicossociológica e Psicodinâmica**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2007. Disponível em: <http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1955>. Acesso em: 12 jul. 2021.

DICKTER, D. N.; ROZNOWSKI, M.; HARRISON, D. A. Temporal tempering: an event history analysis of the process of voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 6, p. 705-716, 1996. DOI <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.705>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.81.6.705>. Acesso em: 02 mai. 2021.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/21987/antecedentes-de-intencao-de-rotatividade--estud--->. Acesso em: 15 jan. 2021.

FLINT, D.; HALEY, L. M.; MCNALLY, J. J. Individual and organizational determinants of turnover intent. **Personnel Review**, v. 42, n. 5, 552–572, 2013. DOI 10.1108/PR-03-2012-0051. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/259528419\\_Individual\\_and\\_organizational\\_determinants\\_of\\_turnover\\_intent](https://www.researchgate.net/publication/259528419_Individual_and_organizational_determinants_of_turnover_intent). Acesso em: 11 out. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T.; GIRARDI, J. F.; GIRARDI, A. F. **Retenção de Talentos nas Maiores Indústrias de Santa Catarina**. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, RJ. Anais., 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/4186984-Retencao-de-talentos-nas-maiores-industrias-de-santa-catarina.html>. Acesso em: 20 fev. 2021.

GREENBERG, J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 399-432, 1990. DOI <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639001600208>. Acesso em: 21 out. 2021.



HAMMES, C. C. F.; SANTOS, A. J.; MELIM, J. M. Os impactos do *turnover* para as organizações. *Revista Espacios*, v. 37, n 03, p. 24, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>. Acesso em: 02 abr. 2021.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico - Estatísticas de Gênero**. 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0>. Acesso em: 28 set. 2021.

IBGE. Instituto Brasileira de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Primeiro Trimestre de 2018**. 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2018\\_1tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2018_1tri.pdf). Acesso em: 28 set. 2021.

LACHAC, Ricardo. **Um modelo alternativo para o estudo do turnover**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives in Psychology, 140, p. 1-55, New York: The Science Press, 1932.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-80, abr.- mai.-jun. 1997.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Sobrequalificação no trabalho e sua influência sobre atitudes e comportamentos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 2, p. 218-238, 2013. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000200006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/fMjp4kqPRxvfPj97TRKf83G/?lang=pt>. Acesso em: 15 Abr. 2021.

MARGOTO, J. B.; BEHR, R. R.; PAULA, A. P. P. Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organização & Sociedade**, v. 17, n. 52, p. 115-135, 2010. DOI <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/9p77jqFqgJzHHt4PbQm378S/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 Jul. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. São Paulo: Elsevier, 2011.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MAYNARD, D. C., JOSEPH, T. A. Are all part-time faculty underemployed? The influence of faculty status preference on satisfaction and commitment. **Higher Education**, v. 55, n. 2, p.135-154, Feb 2008. DOI 10.1007/s10734-006-9039-z. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/225971093\\_Are\\_all\\_part-time\\_faculty\\_underemployed\\_The\\_influence\\_of\\_faculty\\_status\\_preference\\_on\\_satisfaction\\_and\\_commitment](https://www.researchgate.net/publication/225971093_Are_all_part-time_faculty_underemployed_The_influence_of_faculty_status_preference_on_satisfaction_and_commitment). Acesso em: 15 Abr. 2021.

MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, Ago. 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-11692000000400012>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/5DykvnrKt4GPGGdsT5hvKCS/?lang=pt>. Acesso em: 21 Fev. 2021.

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. supl. 1, p. 1521-1531, 2010. DOI <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000700064>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/K7krGK8mMKNmQxTnjnnnXkH/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

MELE, C. Conflicts and value co-creation in project networks. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1377–1385, nov. 2011. DOI <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.033>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850111000927?via%3Di%3Dhub>. Acesso em: 25. mai. 2021.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. **Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001.

<https://doi.org/10.5465/3069391>. Disponível em:  
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/3069391>. Acesso em: 25 mai. 2021.

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

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, 845-855, 1991. DOI <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>. Acesso em: 22 out. 2021.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, 8-19, 2001. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/w9w7NvLzpqcXcjFkCZ3XVMj/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 out. 2021.

NERY, P. F. O que é rotatividade (e por que é um problema)? Brasil, Economia e Governo, 15 abr. 2015. Disponível em: <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/04/15/o-que-e-rotatividade-e-por-que-e-um-problema>. Acesso em: 21 jul. 2021.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rac/a/nWTv5vVw3fPzX7jGn93xN9P/?lang=pt>. Acesso em: 22 out. 2021.

OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Revista de Administração da USP**, v. 49, n. 4, p. 714-730, 2014. DOI <https://doi.org/10.5700/rausp1179>. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/rausp/a/6hDWnVSdcM5YH4jLtHX5pRJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 fev. 2021.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. T. Uma Análise Qualitativa da Rotatividade Voluntária de Empregados. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 292-309, 2019. DOI <http://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5297>. Disponível em:  
<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5297/3798>. Acesso em: 25 mai. 2021.

PACHECO, V. **A Contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. 20. ed. Curitiba: Biblioteca do CRCPR, 2002.

PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI A. S.; COSTA, C. F. da. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc**, v. 14, n. 1, p. 143-170, jan./abr. 2015. DOI <https://doi.org/10.18593/race.v14i1.4782>. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4782>. Acesso em: 24 Fev. 2021.

ROSA, M. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pelo *turnover* em uma empresa de fast food de Santa Maria – RS. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 525-538, 2012. DOI <http://dx.doi.org/10.5902/198346593092>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/3092>. Acesso em: 04 jul. 2021.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. *Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e abordagens*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: análise de duas décadas da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 18, n. 2, 2019. DOI <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090>. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/6090>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SILVA, R. 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, 2014. DOI <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p314-329>. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/678>. Acesso em: 04 jul. 2021.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMAZINI, T.; MACÊDO, K. B. As vivências dos trabalhadores de um shopping center em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 209-224, jul./dez. 2010. DOI <https://doi.org/10.22277/rgo.v3i2.695>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/695>. Acesso em: 25 mai. 2021.

ULRICH, Dave. **The talent trifecta**. Workforce Management, p. 32-33, 2006.

VASCONCELLOS, V. C.; NEIVA, V. R. Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 410-427, 2014. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/download/33827](http://www.spell.org.br/documentos/download/33827).

VASCONCELLOS, Vinicius; NEIVA, Elaine Rabelo. Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 35, e3557, 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3557>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722019000100606&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722019000100606&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 Abr. 2021

VENSON, A. B. S.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; CARNEIRO, M. L.; MARTINS, C. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? **Revista ADM UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 139-156, jan/mar, 2013. <https://doi.org/10.5902/198346595705>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/5705>. Acesso em: 05 out. 2021.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

### CAUSAS DA ALTA ROTATIVIDADE EM *SHOPPING CENTERS* DE PORTO ALEGRE

Olá! Este questionário é ANÔNIMO e visa identificar as principais causas/motivos que antecedem a rotatividade voluntária (quando o funcionário decide sair de seu cargo de forma voluntária) em lojas de *shopping centers* de Porto Alegre.

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_

**Estado civil:**

( ) Solteiro(a)      ( ) Casado(a)      ( ) Divorciado(a)      ( ) Viúvo(a)      ( )  
Separado(a)

**Trabalha em loja de shopping atualmente?:**

( ) Sim      ( ) Não

**Cargo atual?** (Responda o cargo atual caso trabalhe em shopping center. Se você não trabalha mais em shopping, responda o seu **último cargo** em loja de shopping center):

\_\_\_\_\_

**Formação:**

( ) Fundamental incompleto      ( ) Fundamental completo      ( ) Médio Incompleto  
( ) Médio Completo      ( ) Superior Incompleto (em andamento)      ( ) Superior  
Incompleto (trancado)  
( ) Superior Completo

**Tempo aproximado no varejo:** \_\_\_\_\_

**Tempo na empresa atual** (Responda o tempo na empresa atual caso trabalhe em shopping center. Se você não trabalha mais em shopping, responda com base na sua **última experiência** em loja de shopping center): \_\_\_\_\_

**Com base nas suas últimas experiências trabalhando em lojas de *shopping center's*, para cada afirmação realizada, marque o número que corresponde à sua concordância.**

- 1) Discordo totalmente
- 2) Discordo
- 3) Indiferente
- 4) Concordo
- 5) Concordo totalmente

	01	02	03	04	05
1) Preciso estar em um emprego que faça sentido para mim, que esteja de acordo com meu propósito de vida, ou deixo a organização.					
2) Não fico em uma organização onde meu superior seja autoritário e centralizador de decisões.					
3) A sobrecarga emocional, física e cognitiva no trabalho é motivo suficiente para a minha decisão de me desligar.					
4) Não me importa de forma inicial os benefícios oferecidos, desde que outras necessidades importantes para mim estejam atendidas.					
5) Preciso que o meu desenho de carreira esteja bem definido dentro da organização onde trabalho, tendo noção das oportunidades de crescimento, se não, considero trocar de emprego.					
6) Valorizo empregos que realizem capacitações, cursos e orientações, sendo importante fator para ficar ou sair da organização.					
7) Se o salário não aumenta no período em que considero justo, cogito pedir demissão.					
8) A justiça é fator importante para mim, não consigo tolerar injustiça no ambiente organizacional.					
9) Se não me envolvo afetivamente com a organização, me identificando com os valores e objetivos, dificilmente opto por ficar.					
10) Estou sempre em busca de novas oportunidades no mercado de trabalho.					
11) Me incomoda se não me são oferecidos todos os materiais necessários para realizar o trabalho de forma confortável.					
12) É importante para minha decisão de ficar que a organização tenha um ambiente agradável, que me gere satisfação e bem-estar.					
13) Se a empresa não compartilha dos mesmos valores que eu e executa práticas que não estão de acordo com meus princípios, peço desligamento.					
14) Desafios para mim são importantes, e a falta deles me motiva a pedir desligamento.					
15) A falta de feedbacks, reconhecimentos afeta a minha motivação e pode colaborar para a minha decisão de saída.					
16) Se percebo algum tipo de discriminação de gênero na empresa que trabalho, cogito pedir desligamento.					
17) Não tenho intenção de ficar em uma empresa onde minha qualificação não está sendo bem aproveitada.					



18) Priorizo empregos em que o tempo de deslocamento seja mais curto, ainda que atendam melhor às minhas necessidades.					
19) Não considero permanecer em uma organização onde o equilíbrio entre trabalho-família não exista.					

Na sua opinião, indique as 3 principais razões para deixar uma empresa:

Na sua opinião, indique as 3 principais razões para permanecer em uma empresa:

**Muito obrigada pelo teu tempo e tua atenção!**