

INVESTIGANDO AS INTENÇÕES DE *TURNOVER*: O CASO DOS VENDEDORES E GERENTES DE DUAS REDES DE LOJAS DA CIDADE DE BELO HORIZONTE.

Cláudio José Costa
Lúcio Flávio Renault de Moraes

RESUMO

Abordando o *turnover* – tema inserido no campo de estudos denominado Comportamento Organizacional -, este trabalho tem como objetivo investigar as intenções de *turnover* entre os vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de Belo Horizonte. Pretende-se, também, fornecer subsídios para o início de uma reflexão profunda sobre o tema e um embasamento para futuras pesquisas, focando o *turnover* na área do comércio varejista. Utilizou-se a pesquisa-diagnóstico, exploratória, de cunho estritamente qualitativo. O interesse pela pesquisa do tema no Brasil ocorre em função da constatação que, não obstante a sua relevância para a competitividade das organizações, o assunto não vem recebendo aqui, ao contrário da Europa e Estados Unidos, a mínima atenção. Este estudo é o início de uma linha de pesquisa que objetiva entender como se desenvolve o fenômeno do turnover no Brasil, quais os seus antecedentes, correlatos e conseqüentes. Contudo, a principal conclusão deste estudo é que os determinantes das intenções de turnover são de natureza subjetiva, mais especificamente as percepções das oportunidades do mercado de trabalho e se as percepções ligadas ao cargo têm um importante papel nas explicações desse fenômeno.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional, Intenções de *Turnover*, *Turnover*.

ABSTRACT

This study has the aim of investigating the turnover intentions between the assistants and managers in a couple of companies at Belo Horizonte city. Taking a focus at turnover questions in a retail trade, we also intend to provide first knowledge in order to ponder about this phenomenon and to seek for a foundation to the future research. A qualitative research was performed, using interview as an instrument to collect data. The interest for this kind of study in Brazil may be explained by the evidence of a non-development of research in this area unlike in Europe and in the USA, despite of its importance to the organizational competitiveness. So, this is the beginning of a research mark that try to find out how the turnover phenomenon takes a development in Brazil, what are its antecedents, correlates and consequents. Although, the main conclusion is that the turnover intentions determinants belong to subjective nature, specifically the labour market perceptions and the perceptions linked to the job function have an important role on the explanations of this phenomenon.

Key Words: Organizational Behavior, *Turnover* Intentions, *Turnover*.

1. Introdução

A inabilidade de uma organização em atrair e reter mão-de-obra competente é uma razão para a ineficiência organizacional. No Brasil, as taxas de *turnover* – rotatividade de pessoal – são muito altas, representando cerca de 50 por cento do pessoal ocupado. Além disso, quase 70 por cento desta taxa relaciona-se ao *turnover* involuntário, e, ao que parece, a gerência das empresas está acostumada a se movimentar dentro desse contexto como se esta fosse uma característica “natural” do ambiente de mercado de trabalho. É importante dizer que, no Brasil, poucas empresas preocupam-se em avaliar a questão, e, por outro lado, o tema praticamente não tem sido objeto de pesquisas acadêmicas (MOBLEY, 1992).

Sob uma perspectiva econômica, há um volume considerável de estudos sobre o processo de rotatividade de pessoal - *turnover* – abordando o comportamento do empregado em sua pesquisa por trabalho. O maior número de estudos sob essa perspectiva pode ser explicado pelo fato de que as características subjetivas, tanto dos empregadores quanto dos empregados, ainda não são compreendidas por completo pelos pesquisadores.

Este estudo busca inovar, uma vez que, tal como *turnover*, o comércio varejista também é uma área pouco contemplada com estudos científicos no país. O estudo tenta, ainda, oferecer um embasamento científico às organizações sobre o gerenciamento do processo de *turnover*, além de servir de fonte para estudos posteriores.

Contudo, este trabalho tem como objetivo investigar as intenções de *turnover* entre os vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de Belo Horizonte. Sendo assim a seguinte pergunta de pesquisa é colocada:

Com quais variáveis se relacionam as intenções de *turnover* dos vendedores e gerentes?

2. Fundamentação Teórica

Uma definição geral proposta para o termo *Turnover* é: “a suspensão da condição de membro de uma organização por parte do indivíduo que recebia compensação monetária desta” (MOBLEY, 1992). O elemento-chave dessa conceituação é a *suspensão* da condição de membro ou desligamento de uma organização, não havendo, portanto, a preocupação com aspectos como o ingresso, a transferência ou mesmo a movimentação interna de um membro dentro da organização. O foco está nos *empregados*, aqueles que recebem *compensações monetárias* da organização por sua condição de membros.

Consequentemente, à luz dessa definição, é possível distinguir os dois tipos possíveis de suspensão da condição de membros da organização: os desligamentos voluntários (por iniciativa do empregado) e os involuntários (por iniciativa da organização, além de casos de falecimento e aposentadoria).

Os estudiosos argumentam que o *turnover* voluntário é um importante tópico de estudo, porque implica em pelo menos três importantes conseqüências para as organizações – *potenciais custos, perda de recursos humanos e paralisação de atividades em execução*. Para eles, as **intenções de *turnover*** podem preceder um ***turnover* efetivo**. Afirmam ainda que o comportamento do empregado em pesquisar por um novo trabalho tem relação direta com a sua intenção de *turnover*. Já os economistas, apesar de aceitarem este ponto de vista, se preocupam mais com os aspectos financeiros envolvidos neste fenômeno, recusando-se ainda a aceitar possíveis benefícios do processo de *turnover*. Essa forte relação entre intenções de sair e o *turnover* efetivo existem e são amplamente exploradas na literatura

internacional (MOBLEY, 1977; MOBLEY et al. 1979; PRICE E MUELLER, 1986; STEERS E MOWDAY, 1981).

2.1 Os painéis transnacionais sobre turnover e suas contribuições

Analisar intenções de turnover é importante, também, devido ao fato de que há poucos painéis de estudos trans-nacionais comparativos sobre o fenômeno. Há quatro conhecidos painéis de estudos dessa natureza, dos seguintes autores: R. Schettkat(1997), S. Burgess(1994, 1999), Alfonso Sousa-Poza e Fred Henneberger(2004). Estes autores utilizaram dados de várias fontes de seis países – França, Japão, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos.

Os autores concluíram que não há diferenças estruturais no *turnover* entre os países pesquisados e que o fenômeno é *diretamente proporcional* ao aumento da oferta de empregos e *inversamente proporcional* às taxas de desemprego, ou seja, a incidência do turnover efetivo aumenta quando há maior oferta de emprego no mercado de trabalho. R. Schettkat(1997) utilizou dados, também de várias fontes, referentes aos períodos de 1982-83 e 1987-88 em doze países da União Européia. O principal objetivo deste autor foi levantar os efeitos das regulamentações do mercado de trabalho no *turnover*. Concluiu seus trabalhos afirmando que há claras relações entre as regulamentações e a estabilidade no emprego, bem como uma forte relação entre a estrutura industrial do país e sua situação macro-econômica com o processo de turnover. S. Burgess(1994, 1999) utilizou dados de nove países – Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Grã-Bretanha, Holanda, Itália, Japão e Suécia. O autor tentou isolar os fatores de turnover de cada país, dando ênfase na legislação e no treinamento da força de trabalho. Os resultados demonstraram haver uma relação entre a legislação do trabalho e a velocidade da recolocação no trabalho. Entretanto, todos esses estudos tinham uma limitação de dados porque um número limitado de países foi considerado e, conseqüentemente um número de dados também limitado foi utilizado como fonte das pesquisas; além de poucas variáveis terem sido exploradas.

Portanto, o estudo realizado pelos autores Alfonso Sousa-Poza e Fred Henneberger(2004) pode ser considerado o mais completo sobre o assunto no que diz respeito às pesquisas de natureza trans-nacionais. Baseado em apenas uma única pesquisa, o objetivo desse estudo foi analisar as **intenções de turnover**. A pergunta-chave da pesquisa foi: “Qual a probabilidade de você procurar emprego em outra empresa nos próximos doze meses?”. Os autores determinaram três grandes categorias de determinantes de turnover contendo as seguintes variáveis:

- a) Características demográficas: sexo, idade, estado civil, entre outras.
- b) Características do trabalho: horas trabalhadas, empregado do setor público, posição hierárquica, flexibilidade de horários.
- c) Características subjetivas: satisfação no trabalho, segurança no trabalho, oportunidades de crescimento profissional, oportunidades no mercado de trabalho e orgulho da organização.

Os autores analisaram dados coletados pelo “International Social Survey Program” (ISSP) desde 1985. Os tópicos pesquisados em vinte e quatro países por essa instituição mudam a cada ano, mas repetindo o mesmo tema a cada cinco anos (painéis). O tópico de 1997 – “Orientações de Trabalho” – utilizado nesse estudo, cobria assuntos sobre atitudes gerais relacionadas ao trabalho, como *a organização do trabalho, os conteúdos do trabalho, interesses coletivos, e empregos secundários*. Duas importantes contribuições foram dadas pelos autores para a literatura existente sobre o tema:

1. Além de abranger um maior número de países, uma gama maior de variáveis foi utilizada no estudo. Além daquelas ligadas às características relacionadas ao trabalho, utilizaram também variáveis ligadas à **percepção do trabalho** – segurança no emprego e satisfação com o trabalho – raramente utilizadas em estudos de mobilidade de pessoal.
2. A natureza única desse estudo trans-nacional detalhado, sem precedentes tanto sob a perspectiva psicológica quanto econômica do turnover.

Os resultados dessa pesquisa transnacional revelam que há um alto índice de intenções de *turnover* no Canadá (17.0 por cento), nos Estados Unidos (14.3 por cento) e na Grã-Bretanha (14.3 por cento). Baixos índices de intenções de *turnover* foram encontrados no Japão (1.8 por cento), Espanha (3.0 por cento) e em vários países da Europa Oriental.

Entretanto, a base de dados do ISSP não nos permite identificar as razões para as intenções de *turnover*. A TAB. 1 apresenta uma síntese interpretativa das pesquisas com variáveis relacionadas ao *turnover*. Estas são classificadas, segundo seu apoio, a uma forte generalização de ligação entre a variável e o *turnover*. As categorias “consistente”, “moderado” e “inconclusivo” baseiam-se na avaliação feita pelo autor tendo como base a quantidade, a qualidade e a interpretabilidade das pesquisas publicadas. Todas as variáveis listadas na tabela têm uma relação potencial com o *turnover*.

TABELA 1

Síntese interpretativa das pesquisas sobre as causas e correlatos de *turnover*

	Consistente	Moderado	Inconclusivo
Mercado de trabalho	Nível de emprego		Inflação
Variáveis organizacionais	Níveis salariais	Estilo de supervisão	Tipo de indústria
		Porte da unidade de trabalho Rotinização, repetitividade de tarefas Autonomia e responsabilidade Centralização Integração Comunicação	Porte organizacional
Variáveis individuais	Idade Tempo de serviço Satisfação com o conteúdo do cargo	Fonte de referência Responsabilidade familiar Interesses Aptidão e capacidade Satisfação – remuneração Satisfação – promoção Satisfação – colegas de trabalho Satisfação – supervisor Satisfação – condições de trabalho Expectativa de encontrar uma alternativa	Personalidade Sexo Instrução Profissionalismo Desempenho Expectações profissionais Colegas de trabalho Absentéismo
Variáveis integrativas	Satisfação geral Intenções de comportamento de sair Comprometimento organizacional		Estresse

Fonte: MOBLEY, 1992, p. 137.

2.2 Modelo conceitual de *Turnover*

Sob ambas as perspectivas, gerencial e de pesquisa, é necessário ter modelos conceituais adequados do processo de *Turnover* para: (1) interpretar as descobertas feitas pela pesquisa; (2) sugerir novas rotas para o trabalho de pesquisa; (3) chamar atenção para seus múltiplos determinantes; (4) e orientar os administradores no diagnóstico e tratamento do fenômeno. Revisões da literatura indicam para o problema da falta de bases conceituais do *Turnover* como um processo psicológico. Vários autores esboçaram modelos de *Turnover* (MARCH E SIMON, 1958; PRICE E MUELLER, 1986; MOBLEY, 1977). Contudo, o modelo “expandido” de Mobley, Griffeth, Hand e Melgino (1979) é o mais detalhado, porque incorpora elementos dos modelos anteriores e tenta captar a complexidade geral do *Turnover*, tratando assim das variáveis organizacionais, ambientais e individuais associadas ao fenômeno.

Esse modelo sugere a existência de quatro determinantes básicos das intenções de sair e do subsequente *Turnover*: (1) satisfação-insatisfação no cargo; (2) utilidade expectada de papéis profissionais internos (à organização) alternativos; (3) utilidade expectada de papéis profissionais externos (à organização); e (4) valores e contingências não ligados ao trabalho. A FIG. 1 demonstra o modelo expandido do processo de *Turnover*.

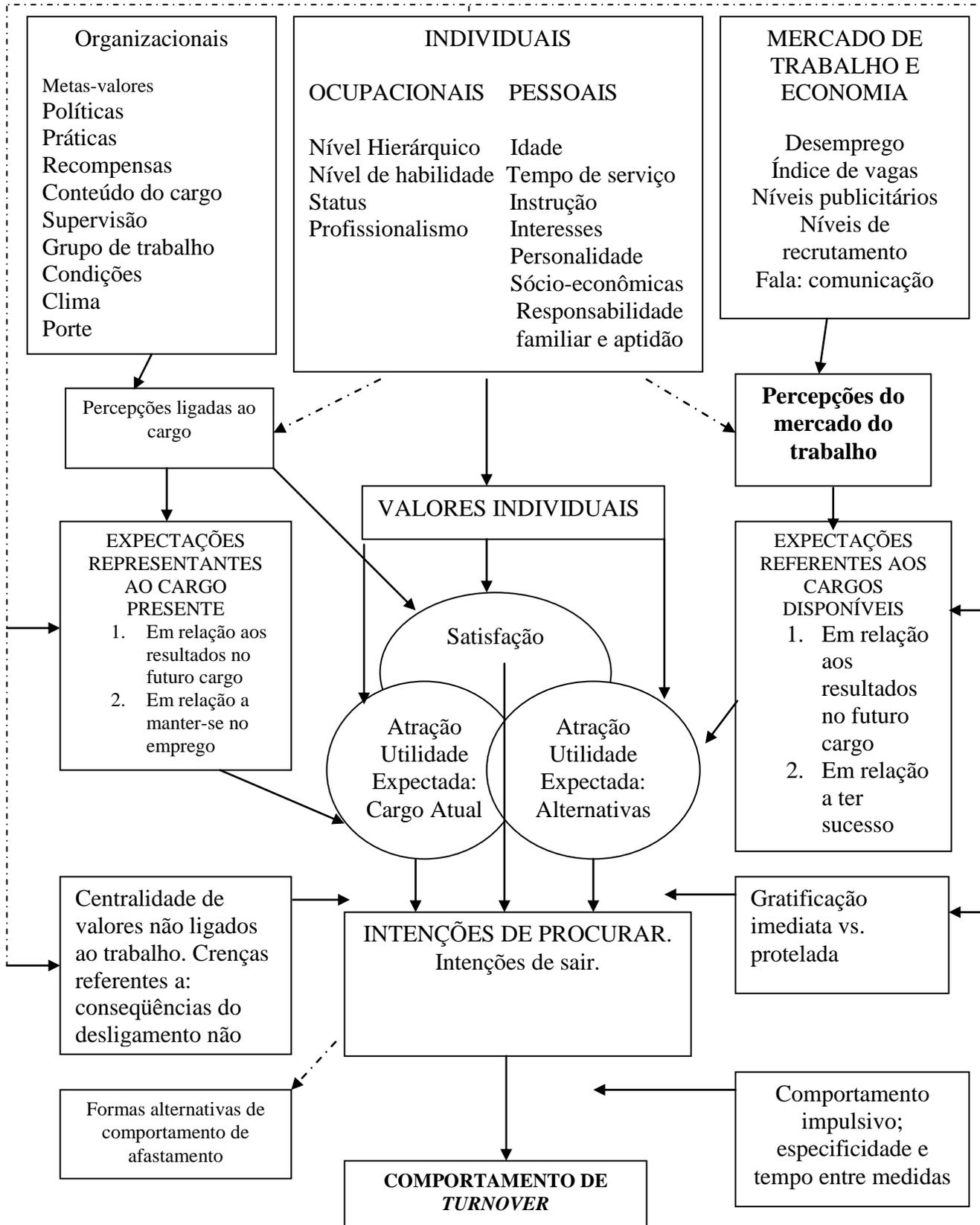


Figura 1- Modelo expandido do processo de turnover

FONTE - MOBLEY, 1992, p. 54

2.3 Avaliação das percepções, atitudes e expectativas dos empregados

A análise organizacional do fenômeno deve também incluir um diagnóstico das seguintes variáveis: percepções, valores, atitudes e expectativas dos empregados. Para tanto, as cinco categorias genéricas de variáveis, destacadas abaixo, precisam ser medidas sob a perspectiva do empregado:

- a) Satisfação no cargo;
- b) Expectações e avaliação de cargos alternativos fora da organização;
- c) Expectações e avaliação de cargos alternativos dentro da organização;
- d) Valores e papéis não ligados ao trabalho e suas relações com o comportamento no cargo;
- e) Intenções de comportamento de *Turnover*.

O “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*” (MOBLEY,1992) servirá de base para que se definam as hipóteses desta pesquisa. Desta forma podemos resumi-las a seguir:

Hipótese 1: As percepções do mercado de trabalho podem implicar intenções de *turnover*.

Hipótese 2: As percepções ligadas ao cargo podem implicar intenções de *turnover*.

Hipótese 3: Os valores individuais podem implicar intenções de *turnover*.

Hipótese 4: Os valores ocupacionais podem implicar intenções de *turnover*.

3. Metodologia

O estudo possui uma perspectiva seccional em que o nível de análise foi o individual, visto que a pesquisa foi aplicada especificamente aos vendedores e gerentes de duas redes de lojas do comércio varejista da cidade de Belo Horizonte.

O propósito deste trabalho foi realizar uma pesquisa-diagnóstico, na qual se explora as intenções de turnover.

A perspectiva do projeto é analítico-descritiva, uma vez que se percebem as relações existentes entre os temas e é possível obter informações sobre a população-alvo. (ROESCH, 1999).

O desenho de pesquisa utilizado foi o estudo de casos e a pesquisa tem um cunho predominantemente qualitativo, pelas características de sua análise. Segundo Richardson (1999), o método qualitativo difere do quantitativo, basicamente, por não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema, sem no entanto querer numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

3.1. População

Chama-se universo ou população “o conjunto de elementos que possuem determinadas características” (RICHARDSON et al., 1999).

A população foi representada pelos vendedores e gerentes de duas redes de lojas do comércio varejista da cidade de Belo Horizonte, totalizando cinquenta e oito indivíduos.

3.2 Coleta de dados

Os dados foram obtidos através de entrevistas, conforme roteiro no anexo 1, estruturado de acordo com o modelo de Mobley (1992) para o processo de *turnover* descrito na TAB. 1. Esse procedimento fundamenta-se em Roesch (1999, p.159), que afirma: "...seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente, a partir das suposições do pesquisador". Tal fundamentação também encontra suporte em Richardson (1999, p. 209) que afirma que a entrevista serve para: "...conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações, obter informações do entrevistado, seja do fato que ele conhece, seja de seu comportamento..."

3.3 Técnicas de análise dos dados

Para proceder a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. A seguir, algumas importantes colocações dos entrevistados, obtidas durante as entrevistas, que sustentam as conclusões que seguem sobre as três hipóteses colocadas anteriormente:

Caso 1 – funcionário com 24 anos, 1 ano de empresa e com 2º grau completo.

“Não há na empresa nenhum plano de cargos e salários[...]”.

“Há pouca oportunidade de crescimento aqui[...]”.

“A dona da loja centraliza tudo nela[...]”.

Caso 2 – funcionário com 26 anos, menos de 1 ano de empresa e com 2º grau completo.

“A gente é que tem de correr atrás de algum tipo de treinamento[...]”.

“Não faltam vagas no mercado de trabalho[...]”.

“Uma recolocação seria tranqüila[...]”.

“Eu não deixaria a empresa por causa de um salário maior, mas por causa da falta de autonomia ou de um trabalho em equipe[...]”

Caso 3 – funcionário com 32 anos, 2 anos de empresa e com 2º grau completo.

“O foco é em resultados, mas há também alguma preocupação com o bem estar geral dos funcionários[...]”.

“Não há plano de cargos e salários[...]”

“Todo o processo de contratação é conduzido pela dona da loja[...]”

“Treinamento é coisa eventual[...]”

Caso 4 – funcionário com 22 anos, menos de 1 ano na empresa e com 2º grau completo.

“O desempenho é avaliado tanto em relação ao volume de vendas quanto ao nosso comportamento, trabalho em equipe, bom atendimento, ética e respeito com o cliente[...]”

“A autonomia na realização de uma venda vai até um limite estabelecido pela empresa[...]”

“Temos que ter muita responsabilidade durante uma venda, somos o elo entre a loja e os clientes[...]”

“O clima organizacional é bom[...]”

“Percebo que muitos vendedores trocam constantemente de loja para receber seguro desemprego[...]”

4. Resultados e considerações finais

As entrevistas foram realizadas com vendedores e gerentes de duas redes de lojas do comércio varejista da cidade de Belo Horizonte. As entrevistas revelaram que a maioria dos respondentes são do sexo feminino.

Os resultados mostram que a grande maioria dos respondentes possui até 30 anos. Quanto ao estado civil, a maior frequência é de vendedores e gerentes casados.

Os vendedores e gerentes têm, em sua maioria, menos de um ano na empresa, sendo que a maioria deles ocupa o cargo de vendedor e trabalham também aos Domingos e feriados em um sistema de rodízio.

Quanto à remuneração média, quase a metade declarou receber até dois salários mínimos por mês.

Para análise da primeira hipótese, foram apresentados temas inseridos no item dois do roteiro de entrevista - percepções do mercado de trabalho em relação ao desemprego, índice de vagas e níveis de vagas – para que cada respondente apresentasse suas idéias a respeito dos temas em questão. E, de acordo com as respostas dadas, confirma-se a hipótese em questão, porque a maioria dos respondentes afirmou que considera o mercado de trabalho muito receptivo e com um número de vagas em constante crescimento, implicando intenções de sair e em um subsequente turnover.

Foram apresentados vários temas contidos no item dois do roteiro de entrevista - percepções ligadas ao cargo – para que cada respondente se manifestasse a respeito. E, de acordo com as respostas dadas, confirma-se a hipótese em questão, porque a maioria dos respondentes afirmou que as intenções de sair estariam ligadas exatamente às questões de políticas e práticas de gestão, bem como aos sistemas de recompensas.

As hipóteses três e quatro não podem ser confirmadas tendo em vista que os respondentes não souberam falar sobre seus valores pessoais, nem tampouco ocupacionais.

Contudo, alguns determinantes das intenções de turnover são de natureza subjetiva. Mais especificamente as percepções das oportunidades do mercado de trabalho e as percepções ligadas ao cargo têm um importante papel nas explicações desse fenômeno.

O presente estudo apresenta algumas limitações. A primeira delas é que a pesquisa é um estudo de casos, o que inviabiliza a generalização dos resultados. A segunda é que apenas fizeram parte da pesquisa vendedores e gerentes de duas redes de lojas. Sugere-se que estudos futuros contemplem uma amostra mais representativa dos vendedores e gerentes do comércio varejista da cidade de Belo Horizonte.

Visando dar continuidade e aprofundar as conclusões apresentadas, algumas recomendações são colocadas para futuros trabalhos acadêmicos:

- a) criar um instrumento capaz de validar o “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*” de Mobley *et al.* (1979) para que se possa avançar no conhecimento sobre o tema;
- b) desenvolver pesquisas que utilizem o “Modelo Expandido do Processo de *Turnover*” de Mobley *et al.* (1979) para contribuir com o incremento do conhecimento sobre as relações entre dois importantes construtos comportamentais, mesmo porque o *turnover* é um importante conseqüente do comprometimento pouco estudado no Brasil;
- c) implementar estudos de corte longitudinal; possibilitando conclusões mais precisas sobre o fenômeno.

Uma análise das intenções de turnover é fundamental para a compreensão do turnover efetivo. Esta conclusão está bem fundamentada na literatura sobre o tema. Somente um contínuo monitoramento do bem estar subjetivo no trabalho pode nos fornecer subsídios para uma profunda compreensão deste fenômeno.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BURGESS Simon. The Reallocation of Employment and the Role of Employment Protection Legislation. CEPR, discussion paper n.193. LSE, Londres, 1994.

BURGESS Simon. Reallocation of Labour: An International Comparison Using Job Tenure Data. CEPR. LSE, Londres, 1999.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. Nova York: John Willey, 1958.

MOBLEY, William H. *Turnover: Causas, conseqüências e controle*. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOBLEY, William H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, p. 237-240, 1977.

MOBLEY, William H.; GRIFFETH, Rodger W.. HAND, Hebert H.; MEGLINO, Bruce M. Review and Conceptual Analysis of the Employee *Turnover* Process. *Psychological Bulletin*, 86, p. 493-522, 1979.

PRICE, J. L.; MUELLER, C. W. Absenteeism and *turnover* among hospital employees. Greenwich: JAI Press, 1986.

POZA, Alfonso Souza; HENNEBERGER, Fred. *Analyzing Job Mobility With Job Turnover Intentions: An international Comparative Study*. Journal of Economic Issues, v.38, n. 1, 2004.

ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J., colaboradores: PERES, J. A. S., et al. Pesquisa Social Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHETTKAT, Ronald. Employment Protection and Labor Mobility in Europe: An Empirical Analysis Using the EU's Labor Force Survey. *International Review of Applied Economics*, United Kingdom, v.11, n.1, p.105–118, jan. 1997.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R T. Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 3, p. 235-281. Greenwich, Conn: Jai Press, 1981.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Percepções ligadas ao cargo
 - a) Metas
 - b) Valores organizacionais
 - Objetivos e missão da organização
 - Valores e código de ética
 - c) Políticas
 - Planejamento estratégico
 - Desenvolvimento tecnológico
 - Modelo de gestão
 - Plano de cargos, salário e carreira
 - Recrutamento e seleção: interno x externo
 - Treinamento e processo de desenvolvimento do empregado
 - Avaliação de desempenho
 - Demissão, redução e retenção de pessoal
 - Relacionamento com o sindicato
 - d) Recompensas
 - Plano de cargos, salário e carreira
 - Benefícios
 - Sistema de pagamentos
 - e) Conteúdo do cargo
 - f) Supervisão
 - Normas e procedimentos
 - g) Grupo de trabalho
 - h) Condições de trabalho
 - i) Clima organizacional
 - j) Porte da empresa
2. Percepções do mercado de trabalho
 - a) Desemprego
 - b) Índice de vagas
 - c) Níveis de vagas
3. Valores ocupacionais
 - a) Nível hierárquico
 - b) Nível de habilidades
 - c) Status
 - d) Profissionalismo
4. Valores pessoais
 - a) Idade
 - b) Tempo de serviço
 - c) Instrução
 - d) Interesses
5. Produtos e serviços
6. Perfil de clientes
7. Principais concorrentes
8. Com o quê estariam ligadas as possíveis intenções de sair da empresa e/ou de procurar outro trabalho?