

TURNOVER EM DISTINTOS SETORES EM UMA INDÚSTRIA¹

Késsia Soares Magalhães²
Gustavo de Magalhães Vieira³

RESUMO: Este estudo teve como objetivo averiguar as principais causas e consequências do *turnover* em 7 diferentes departamentos de uma indústria localizada no interior do estado de Minas Gerais. Foi do tipo descritiva com abordagem qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram 7 gestores de diferentes departamentos, os quais foram escolhidos pelo critério de acessibilidade. Após a análise dos resultados constatou-se que as causas geradoras de *turnover* se alteram de um departamento para outro. Verificou-se ainda que os setores que trabalham durante o turno comercial e que a maioria dos funcionários trabalham na área de formação tem índice baixo de *turnover*, diferentemente dos setores que exigem, por exemplo, esforço físico, onde o *turnover* é considerado alto.

PALAVRAS-CHAVE: *Turnover*, departamentos e indústria.

ABSTRACT: This study aimed to investigate the main causes and consequences of *turnover* in 7 different departments of an industry located in the interior of the state of Minas Gerais. It was descriptive with a qualitative approach. The research subjects were 7 managers from different departments, which were chosen according to the accessibility criterion. After analyzing the results, it was found that the causes of *turnover* change from one department to another. It was also found that the sectors that work during the business shift and that most employees work in the training area have a low *turnover* rate, unlike the sectors that require, for example, physical effort, where *turnover* is considered high.

KEYWORDS: *Turnover*, departments and industry.

1 INTRODUÇÃO

Buscando permanecer em constante desenvolvimento, toda e qualquer empresa deverá ser capaz de controlar os recursos humanos, a começar pela realização de processos de seleção e treinamento estruturados e atualizados. Assim fazendo, acredita-se que estas contarão com profissionais competentes para desempenhar tarefas no presente e futuro na busca contínua por melhores resultados (LACOMBE, 2012).

Chiavenato (2002) explica que ainda que as organizações passem a adotar os princípios e técnicas de recursos humanos, não estarão isentas de vivenciar desafios e obstáculos nas relações humanas. Um desafio vivenciado pelas organizações atualmente é o *turnover*, ou seja, a rotatividade de funcionários, a qual é tido por muitas companhias como benéfico e por outras como prejuízo.

¹ Trabalho apresentado na área temática 3 - Educação e pesquisa em Contabilidade do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 de novembro de 2020.

² Estudante de graduação do 8º período do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM. E-mail: kessiasm@unipam.edu.br.

³ Orientador do trabalho e professor do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM. E-mail: gustavomv@unipam.edu.br.

É diante dos prejuízos advindos do aumento do *turnover* nas organizações, que muitos departamentos de recursos humanos têm procurado estudar os motivos geradores de aumento e ou redução do mesmo nas organizações. Neste sentido, faz-se os seguintes questionamentos: Qual é o índice de *turnover* em distintos departamentos de uma indústria? Quais os motivos geradores destas ocorrências?

É na busca por responder os questionamentos acima que este estudo teve como objetivo geral verificar os índices de *turnover* em sete departamentos distintos de uma indústria localizada no interior de Minas Gerais. Para fazer cumprir o objetivo geral estipulou-se como objetivos específicos: verificar os motivos que elevam e ou reduzem os índices de *turnover* em cada um dos departamentos estudados; listar os impactos ocasionados com o aumento do *turnover* na organização.

O desenvolvimento deste estudo se justificou, ao possibilitar que a organização estudada – indústria – tomasse a ciência dos índices de *turnover* em cada um dos seus departamentos para, a partir de então, desenvolver planejamentos e ou projetos capazes de minimizar a rotatividade organizacional e, em consequência deste feito, seus custos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

Diante das novas exigências nas relações de trabalho as empresas foram tendo cada vez mais a necessidade de utilizar técnicas aplicadas à gestão de pessoas. Para Chiavenato (2004) o departamento de gestão de pessoas dentro das organizações tem três funções básicas muito importantes para toda e qualquer empresa. Além de ser responsável por contratar, treinar, comunicar e cuidar da higiene e segurança do trabalho contribui também nos processos de planejamento e negociações em relação aos direitos e benefícios dos funcionários e evidencia o quanto os profissionais são essenciais para o desenvolvimento organizacional.

Sobre a Gestão de Pessoas Vergara (2016) explica que as empresas somente registaram resultados positivos se tiverem um olhar para com as pessoas. Sobre isso, o mesmo autor complementa que para alcançar seus objetivos as empresas necessitarão de pessoas que se esforcem para o melhor desenvolvimento de suas atividades, independentemente do setor em que estiverem inseridas.

Uma boa gestão de pessoas deve encontrar também as melhores formas para contribuir com a redução do índice de *turnover*, ou seja, de rotatividade (OLIVEIRA, 2006). Para tanto, é importante que se atente ao desempenho dos processos de recrutamento e seleção de trabalhadores – próximos tópicos desta seção.

2.2 FORMAS E CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE COLABORADORES PARA CARGOS DISPONÍVEIS

Segundo Chiavenato (2014) a seleção de pessoas é o método utilizado para fazer escolhas entre candidatos que melhor se encaixem às necessidades das empresas. Para tanto, serão desenvolvidos – no processo de seleção – diversos procedimentos que

poderão auxiliar o gestor e ou profissional de recursos humanos nesta escolha (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Dentre as várias técnicas de seleção, a mais utilizada é a entrevista, a qual permite a comunicação entre duas ou mais pessoas no intuito de buscar informações sobre o entrevistado, verificando inclusive as suas aptidões (CHIAVENATO, 2014).

Outras técnicas comuns são as avaliações de competências e a aplicação de dinâmicas. Em relação a avaliação de competências. Permite analisar não somente as características de personalidades, mas também o comportamento social dos candidatos (MARRAS, 2016). Já em relação a aplicação das dinâmicas, torna-se possível afirmar que estas possibilitam avaliar, por exemplo, como os candidatos se comportam ao desempenharem trabalhos em equipe (PASSOS; CARVALHO; SARAIVA, 2008).

Quando a empresa seleciona as pessoas, ela espera que estas se desenvolvam na organização. Para conquistar e reter profissionais evitando o *turnover*, Chiavenato (2014) explica que a empresa deverá adotar procedimentos capazes de deixar os funcionários com o sentimento de realização. Neste sentido, é certo afirmar que a gestão de pessoas deverá se preocupar com o clima, cultura e comportamento organizacional.

2.4 A SATISFAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A satisfação no trabalho é o nível de sentimento do funcionário dentro da empresa, ocasionada por causas internas e ou externas, que podem causar contentamento, ou pelo contrário, desagrado (LOCKE, 1969). Neste sentido, torna-se possível afirmar que a motivação e o reconhecimento são fatores que geram satisfação no ambiente de trabalho.

É normal que as pessoas tenham vontade de serem reconhecidas, afinal, na maioria das vezes se entregam completamente no desempenho de suas funções dentro das empresas (VERGARA, 2016). Siqueira e Gomide (2004) afirmam que reconhecimento tem relação com as formas de recompensas pela execução de tarefas. Tal recompensa pode ser feita nas formas de remunerações e ou incentivos oferecidos aos colaboradores.

Para Silva (2002) as remunerações e incentivos deverão estar descritas nos planos de cargos e salários das organizações, o qual relaciona-se a um método bastante utilizado pelas as empresas para um melhor retorno dos colaboradores que por ventura identifiquem no plano, possibilidades de crescimento – financeiro ou não – dentro da organização.

É certo afirmar que ao descrever as remunerações e incentivos possíveis de serem conseguidos pelos colaboradores no plano de cargos e salários da organização, a empresa estará gerando satisfação por parte dos colaboradores no ambiente de trabalho. Ao gerar satisfação estará proporcionando qualidade de vida no trabalho.

Limongi-França (2012) reforça em seus estudos que a qualidade de vida no trabalho traz mais entusiasmo para o ambiente laboral. Faz com que os colaboradores se coloquem mais engajados e motivados a entregar melhores resultados. Para o mesmo autor a qualidade de vida no trabalho evita, inclusive, o *turnover*.

2.5 TURNOVER

Turnover é o mesmo que admissão e ou desligamento de colaboradores em determinada empresa de maneira voluntária ou não (ROBBINS, 2002). Enquanto o desligamento voluntário é causado por determinação e atitude dos próprios colaboradores – que podem justificar tal feito em virtude da oferta de trabalho em outra empresa – a involuntária acontece quando o trabalhador não é mais demandado pela empresa e, por este motivo, é demitido.

Sobre isso, Chiavenato (2009) explica que as organizações deverão criar mecanismos para melhorar as relações de trabalho e, assim, evitar o desligamento voluntário, o qual poderá gerar custos financeiros para a organização com a contratação de novos colaboradores que muito provavelmente demandam treinamento e tempo até que se tornem de fato produtivos.

Existem várias formas de se calcular o índice de *turnover* dentro das organizações. Na fórmula 1 é possível observar uma das equações propostas por Chiavenato (2015). Vale ressaltar que as letras “A”, “D” e “EM” referem-se ao número de admissões, demissões e média de funcionários, respectivamente.

Fórmula 1: Equação dos índices de rotatividade geral.

$$\text{Índices de rotatividade geral} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: Chiavenato (2015).

Ao observar a fórmula 1 é possível tomar ciência que na busca pela apuração do índice de *turnover* torna-se necessário somar o total de admissões com o total de demissões do período estudado. Posteriormente, deve-se dividir o valor encontrado por 2 e multiplicar por 100. Por fim, realiza-se uma nova divisão pela média de funcionários do período estudado. Através do cálculo do índice de *turnover*, o departamento de recursos humanos conseguirá obter informações relevantes para a sua tomada de decisão (CHIAVENATO, 2015). Segundo Breancini e Dreux (2015) tal índice permitirá analisar também os motivos que fizeram com que tais colaboradores deixassem a organização.

Estas análises são consideradas importantes, principalmente, em virtude de que os gastos com *turnover* de pessoas afetam a produtividade e em consequência disto, geram custos financeiros não previstos pela organização. De acordo com Chiavenato (2009) os custos com o *turnover* são classificados em primários, secundários e terciários. Os primários são aqueles relacionados ao desenvolvimento do recrutamento, seleção e demissão do colaborador. Já os secundários são os custos indiretos ocasionados nas demissões e admissões, ou seja, o prejuízo na produção em virtude da falta de alguém qualificado produzindo e ou demais custos extraordinários trabalhistas e funcionais exigidos pela legislação brasileira.

3 METODOLOGIA

Em virtude de não serem utilizados números e ferramentas estatísticas nas análises deste estudo, a abordagem se deu como qualitativa. A unidade de análise e os sujeitos da pesquisa são os mesmos. Tratam-se de 7 gestores de departamentos distintos de uma mesma indústria localizada no interior de Minas Gerais.

Para a coleta de dados os profissionais supramencionados serão escolhidos pelo critério de acessibilidade. Posteriormente, será agendada uma reunião com os mesmos para a explicação do projeto. Somente após o aceite dos mesmos é que será agendado um novo encontro para a aplicação da entrevista, o qual será gravado para posterior transcrição e análise dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS E DEPARTAMENTOS

O quadro 1 apresenta o perfil dos profissionais que foram entrevistados. Buscando preservar a identidade dos mesmos, estes serão denominados de Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Gestor 4, Gestor 5, Gestor 6 e Gestor 7.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

NOME	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO	CARGO	TEMPO DE CARGO	TEMPO DE EMPRESA
Gestor 1	M	39	Superior Pós-Graduado	Gerente (Não quis identificar a área)	7 anos	21 anos
Gestor 2	M	37	Superior Completo	Gerente Expedição	16	16
Gestor 3	M	42	Superior Completo	Gerente da Qualidade	8 anos	21 anos
Gestor 4	M	36	Superior Completo	Gerente Transporte	2,5 anos	10,5 anos
Gestor 5	M	42	Superior Completo	Gerente Contabilidade	11 anos	20 anos
Gestor 6	M	42	Superior Completo	Gerente Financeiro	6 anos	6 anos
Gestor 7	M	49	Superior Pós-Graduado	Gerente Manutenção	6 anos	6 anos

Fonte: elaborado pela autora através da coleta de informações da pesquisa, 2020.

Ao analisar o quadro 1 é possível identificar que todos os entrevistados são do sexo masculino e possuem curso superior. Com relação à faixa etária, constatou-se que esta varia de 36 a 49 anos. Notou-se também que todos os entrevistados já atuam como gerente de departamentos distintos de uma mesma indústria há no mínimo 2 anos, com tempo de empresa de no mínimo 6 anos e no máximo 21 anos.

Vale destacar que a indústria em que os mesmos trabalham apresenta mais de 7 departamentos. Diante da informação, necessário se faz informar que não é possível entrevistar os gerentes de todos os departamentos, visto a não acessibilidade para com

os mesmos. No quadro 2 é possível tomar ciência da quantidade de colaboradores registrados em cada um dos 7 departamentos estudados.

Quadro 2: Perfil dos departamentos

DEPARTAMENTO	GESTORES	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	NÍVEL DO ÍNDICE DE TURNOVER NO SETOR
Não quis identificar	Gestor 1	120	Médio
Expedição	Gestor 2	84	Pequeno
Laboratório	Gestor 3	40	Pequeno
Logística	Gestor 4	250	Médio
Contabilidade	Gestor 5	17	Pequeno
Financeiro	Gestor 6	8	Pequeno
Manutenção	Gestor 7	60	Médio

Fonte: elaborado pela autora através da coleta de informações da pesquisa, 2020.

Verifica-se no quadro 3 que a quantidade de funcionários em cada um dos departamentos varia bastante – de 8 a 250. Observa-se também que a maioria dos gestores acredita que o departamento tem um nível pequeno de índice de *turnover*. Destes, somente os gestores 1, 4 e 7 consideraram os índices em questão como de nível médio.

4.2 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

Para atingir a finalidade da pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista com o propósito de averiguar as causas e os impactos dos índices de *turnover* segundo os gestores dos 7 departamentos distintos.

As perguntas elaboradas na entrevista foram desenvolvidas com objetivo de compreender os seguintes pontos: qual a opinião dos entrevistados em relação ao *turnover* do seu departamento; se os mesmos consideram o nível de *turnover* pequeno, médio ou grande; se acreditam que o *turnover* atende ou prejudica a empresa / departamento; quais os motivos que levaram a ter os índices de *turnover* registrados atualmente no departamento; quais os impactos que o *turnover* causa no departamento em relação ao clima organizacional, quando do treinamento de um novo colaborador; qual a média de tempo gasto – esperado pelo departamento – para que um novo colaborador possa desempenhar adequadamente suas atribuições, e; o que o departamento tem feito para manter o vínculo empregatício com seus colaboradores.

Discorrendo em relação ao tema do *turnover*, Chiavenato (2010) conceitua como sendo o fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. Neste contexto buscou-se saber dos gestores entrevistados se o índice de *turnover* no departamento atende ou prejudica o mesmo. Neste quesito, a maioria dos gestores sinalizaram acreditar que o índice de *turnover* atende o departamento.

“Hoje ele está atendendo. Se ele fosse alto prejudicaria muito, pois pegar um funcionário novo e treinar até ele adequar as normas da empresa e atender o que a empresa precisa leva um tempo. Então

quanto mais troca, mais problemas. Mas pode ser melhorado” (Gestor 4).

Somente os gestores 1 e 7, argumentaram que tal índice prejudica o setor. Sobre isso, o Gestor 1 relatou o seguinte: “como trabalharmos com operação, seguimos preceitos de melhorias contínuas. O que mais prejudica é a não padronização das atividades operacionais”.

As causas do *turnover* são inúmeras e podem ser motivadas por questões pessoais do empregado, ou podem advir da escolha da empresa em desligar o funcionário (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012). Ao serem questionados sobre quais motivos justificam os índices de *turnover* no departamento foram relatadas questões salariais, chances de crescimento profissional, turnos de trabalho e clima organizacional. Neste sentido, os mesmos sinalizaram que os índices baixos de *turnover* em seus departamentos se devem ao fato de a indústria oferecer boas condições e ambiente de trabalho agradável.

“O ambiente do setor é muito bom. Tem uma boa integração entre os membros dos setores, valorização dos bons valores, oportunidade de crescimento profissional, modelo de gestão de cooperativismo. Sem contar que os funcionários têm liberdade para discutir as suas ideias”. (Gestor 6)

“Antigamente o *turnover* já chegou a ser bastante alto. Tempos atrás, quando a gente trabalhava mais fazendo carga estivada. É quando o expedidor pega a caixa manual e vai fazendo a carga. Hoje a gente faz mais paletizado. Antigamente, 62% do volume nosso era paletizado e 38% era estivado. Esse estivado provocava muito adoecimento na turma. Tinha muitos problemas, muito desgaste físico, muitos problemas com os funcionários por questões de saúde. Enfim, várias questões. Hoje esses 38% que era lá em 2016, hoje é 1%. Então diminuiu muito o meu *turnover*”. (Gestor 2)

De acordo com Luz (1996) o objetivo mais importante do estudo do clima organizacional é melhorar o convívio da empresa com os empregados, disponibilizando não só condições de trabalho apropriadas através do oferecimento de possibilidades de progresso dentro da empresa, mas também um bom ambiente de trabalho. Em relação aos impactos causados pelo *turnover* no clima organizacional, os gestores demonstraram seus pontos de vistas, argumentando que:

“Afeta, porque cria expectativas entre os outros funcionários. Por exemplo, os funcionários que estão em funções mais baixas vão poder melhorar de função e nesses casos às vezes podem ter problemas, porque às vezes não estão preparados”. (Gestor 7)

“Depende do motivo. Se ele está saindo para uma oportunidade melhor, aí não tem clima pesado, agora se ele está saindo por uma insatisfação que é dele, que ele queria algo melhor que aquilo que a gente não consegue fornecer, isto até gera um desconforto, mas eu acho que não chega gerar um desconforto ao ponto de contaminar a equipe,

a não ser que eu deixe esse funcionário e por algum motivo eu não posso desligá-lo e ele tenha que ficar, aí sim prejudica". (Gestor 2)

De acordo com Fidelis (2014) o treinamento indica o aumento do potencial de conhecimento das pessoas para executar determinada atividade no ambiente de trabalho. No quadro 3 é possível verificar o tempo gasto para treinar um novo colaborador em cada um dos 7 departamentos estudados.

Quadro 3: Tempo de preparação de novos colaboradores nos departamentos

GESTORES	TEMPO DE PREPARAÇÃO
Gestor 1	Varia de algumas semanas a um ano.
Gestor 2	No mínimo três meses, mas pode variar até seis meses.
Gestor 3	Um ano.
Gestor 4	Varia de um mês até três meses.
Gestor 5	De três a quatro meses.
Gestor 6	Cargo de assistente seis meses e analista três anos.
Gestor 7	Dois anos.

Fonte: elaborado pela autora através da coleta de informações da pesquisa, 2020.

No quadro 3 é possível identificar que o tempo gasto na preparação de novos colaboradores varia muito de departamento para departamento. Variam, inclusive, dentro dos próprios departamentos, a depender da função que cada novo colaborador desempenha no departamento.

Para Silva (2001) é essencial diminuir o índice de *turnover*, pelo fato de que o mesmo eleva os custos do negócio. Ao questioná-los em relação ao custo do *turnover*, os gestores 1, 3, 4, 6 e 7 responderam que este é elevado. Já os gestores 2 e 5 responderam que são baixos nos seus departamentos.

"O custo para o meu setor é baixo. Esse ano os desligamentos que a gente fez foram poucos, foi mais no início do ano, mas depois que começou a pandemia está um sossego. E mesmo quando o *turnover* era alto o custo era baixo, pois o treinamento é interno, não tem nenhum tipo de função nossa que tenha que fazer treinamento externo. A despesa mesmo é mais de rescisão". (Gestor 2)

"É elevado, porque esse tipo de funcionário o salário dele é diferenciado, então o custo para a empresa é alto para fazer os desligamentos e um custo maior ainda para fazer o treinamento". (Gestor 7)

Os entrevistados também foram perguntados se a pandemia COVID 19 trouxe mudanças em relação ao *turnover*. Sobre isso, apenas os gestores 1, 2, 4 e 5 afirmaram haver o registro de mudanças. O gestor 4 mencionou que "o *turnover* diminuiu, porque os funcionários ficaram mais resilientes, e não quiseram apostar na incerteza. Preferiram continuar na empresa como garantia de trabalho".

Sobre o tema abordado, os autores Wagner e Hollenbeck (2009) afirmam que quando ocorre o *turnover* a empresa perde o investimento gasto no desenvolvimento do

funcionário desligado e gera um novo custo com o treinamento do novo colaborador. Para finalizar a entrevista, os gestores foram questionados sobre o que tem sido feito para manter o vínculo empregatício por mais tempo com seus funcionários.

“Aqui a gente trabalha muito com questões de reconhecimento das pessoas e quando a gente fala em reconhecimento, não é só o reconhecimento financeiro. O reconhecimento também do dia-a-dia de trabalho é muito importante. A questão do *feedback*, do elogio. Quando cabe ouvir as pessoas, deixar elas contribuírem positivamente em suas atividades, buscar atender os anseios e atender as necessidades que cada pessoa tem [...]. Sempre entregar o seu melhor dentro das suas atividades e também uma coisa que acho que ajuda é a questão salarial. A empresa paga sempre em dia, o salário não é ruim e as pessoas se sentem responsáveis pelo sucesso da empresa. Pelo sucesso e pelas conquistas da empresa. Então acaba que as pessoas se sentem um pouco donos da empresa”. (Gestor 3)

“Hoje com essa mudança na jornada melhorou muito. Deixar o funcionário descansar, melhorou muito o atendimento a eles fora da estrada e a gente tenta atender ele bem quando retorna para a empresa com algum problema. Não deixar ele esperando, da atenção para ele, que faz com que ele comece a ter mais atenção com a empresa também. Ocorre uma reciprocidade”. (Gestor 4)

O *turnover* nada mais é que um fator que exige cuidado contínuo pelo gestor na empresa. É essencial compreender o *turnover*, pois é um agente de competitividade no mercado de trabalho por causar perda intelectual, de conhecimento e de informações para a empresa (QUÉGE, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou analisar as causas e os impactos do *turnover* em diferentes setores de uma indústria. Ao analisar as respostas obtidas por meio de entrevistas com os gestores responsáveis por cada um dos departamentos, foi possível verificar que as causas de *turnover* se alteram entre os setores. No administrativo, por exemplo, encontrou-se registros de baixo *turnover*, por funcionar durante o turno comercial e oferecer salários considerados bons para cidade em que a indústria está instalada. Além disso, notou-se que a maioria dos colaboradores deste departamento desempenham funções compatíveis com a área de formação.

Outro fator observado nas análises foi que o esforço físico é algo que provoca o aumento do *turnover*, da mesma forma que a diminuição da jornada de trabalho, aumento salarial e possibilidade de crescimento reduzem o mesmo. Diante disso, constatou-se que, de fato, a qualidade de vida no trabalho é fundamental para a permanência dos trabalhadores. Ficou constatado também que o *turnover* causa a elevação dos custos na maioria dos departamentos. Principalmente, daqueles que demandam treinamentos externos.

Diante do acima mencionado, é possível afirmar que o estudo atingiu os objetivos pretendidos, ao passo que possibilita a reflexão do assunto pelos gestores da indústria estudada e demais interessados que porventura façam a leitura do mesmo.

Dentre as dificuldades encontradas na execução do estudo, destaca-se a disponibilidade de tempo dos entrevistados para responder o roteiro de entrevista. Isto, principalmente, por se tratar de um período de distanciamento ocasionado em virtude da pandemia COVID 19.

REFERÊNCIAS

BREANZINI, Adilar João. DREUX, Virgínia Palva. **Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil.** 2015. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/exatas/article/view/1827/1080>. Acesso em: 19 maio 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 494 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 8. ed. Barueri: Manole, 2015. 168 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7. ed. Barueri: Manole Ltda, 2009. 177 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: estrutura, processos estratégicas empresariais.** São Paulo: Érica, 2014. 120 p.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2012. 536 p.

LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 217 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002. 306 p.

LOCKE, E. A.. **What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance**. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 336 p.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. **Revista Connexio**, 2012.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal - Turnover**. 2006. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/rotatividade-de-pessoal->. Acesso em: 15 fev. 2020.

PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

QUÉGE, Marco A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School**. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002. 637 p.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle de turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, M, O. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (org.). **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**, Porto Alegre: Artmed, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 211 p.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.