

**ANÁLISE DOS FATORES QUE DETERMINAM A ROTATIVIDADE DE PESSOAL  
NO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA FÁBRICA DE SILOS DA CIDADE DE  
CASCAVEL-PR**

*ANALYSIS OF FACTORS THAT CAUSE STAFF TURNOVER IN PRODUCTION SECTOR OF A  
SILOS MANUFACTURER OF CASCAVEL-PR*

Jaqueline Pinto **MARTINS**

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – Univel  
jaquelinemartins@univel.br

Djonata **RAUBER**

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – Univel  
dj-rauber@hotmail.com

Dimas José **DETONI**

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – Univel  
dimas@univel.br

Adriano Sales **COELHO**

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – Univel  
adriano.coelho@univel.br

Artigo recebido em 03/2016 – Aprovado em 02/2017

**Resumo**

Este trabalho tem como objetivo central analisar os fatores que ocasionam a rotatividade de pessoal em uma empresa fabricante de silos da cidade de Cascavel, Pr. Está baseado nos conceitos de rotatividade de pessoal, seus custos, causas, índices de rotatividade e entrevistas de desligamento. Pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, documental e estudo de caso. Utilizou-se como instrumento principal as entrevistas de desligamento aplicadas aos 84 funcionários que se desligaram da empresa no período de janeiro a abril de 2014. Os resultados demonstraram que o salário foi o mais indicado pelos entrevistados como principal causador de seu desligamento, além de identificar o índice de rotatividade de 8,30%. Os principais custos envolvidos com a rotatividade estão relacionados com os exames médicos obrigatórios dos funcionários. Sugere-se para a empresa aplicar melhorias nestes quesitos encontrados, a fim de proporcionar maior satisfação para seus empregados e reduzir o índice de rotatividade.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Custos da Rotatividade. Entrevista de Desligamento.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## ABSTRACT

*This article focuses on the issue of staff turnover and is mainly aimed to analyze the factors that cause staff turnover in a silos manufacturer of Cascavel, Pr. It is based on the staff turnover concepts, costs of turnover and their causes, turnover rates and exit interviews. This work may be classified as an exploratory research, document and case study. It was used as the main instrument exit interviews applied to 84 employees who left the company in the period from January to April 2014. The results showed that the salary was the most mentioned by respondents as being the main cause of his departure from the company. Moreover, it was also possible to identify that the turnover rate was 8.30%. The main costs involved with turnover are related to the compulsory medical examinations of the workers. It is suggested to apply improvements now found these questions in order to provide greater satisfaction for their employees and reduce the turnover rate.*

**KEYWORDS:** Turnover. Turnove costs. Exit interviews.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente globalização vem exigindo um grau maior de informação das empresas para que essas consigam competir no ambiente em que estão inseridas. Dentro desse contexto empresarial, as pessoas são parte fundamental de modo a agregar valor à empresa, para isso necessita conduzi-las e administra-las de modo que elas compreendam a cultura organizacional, proporcionando maiores resultados e garantindo a satisfação dos clientes.

Para Chiavenato (2009) as organizações são constituídas por pessoas, e para que as organizações consigam atingir os seus objetivos e cumprir suas missões depende-se delas. Portanto reter os talentos é um modo de atingir seus objetivos e satisfazer seus clientes.

Entretanto o maior problema que o administrador encontra na atualidade é conseguir reter essas pessoas talentosas, e mantê-las motivadas de forma que consigam desempenhar um papel fundamental junto à empresa. O grande desafio é lidar com as frequentes ofertas de empregos existentes no mercado de trabalho, sendo que os funcionários poderão procurar melhores oportunidades profissionais, causando assim a rotatividade de pessoal. A saída frequente poderá impactar expressivamente nos resultados e na capacidade de competir no ramo de negócio da empresa.

Segundo Gramigna (2007) dentro do contexto de mercado atual, o principal indicador de desempenho empresarial é o de conseguir atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Portanto, o departamento de recursos humanos tem papel fundamental e imprescindível, devido a sua responsabilidade que detém dentro das organizações, pois é o departamento que irá interagir com os outros setores dando suporte a eles fornecendo talentos que tragam resultados a empresa de forma significativa.

Para Franco (2002) o recrutamento e a seleção é a área estratégica de maior importância para as organizações, pois irá fornecer talentos necessários para a sobrevivência e conseqüentemente o crescimento da empresa.

Com o mercado cada vez mais competitivo, ter processos capazes de identificar profissionais qualificados é certamente um modo de estar à frente do concorrente, entretanto diminuir custos se faz necessário. Por isso o recrutamento e seleção devem ser feito por profissionais capazes de identificar qual o candidato que está mais bem preparado e quem irá compreender ou adaptar-se a cultura da empresa.

Com base nestas informações pode-se constatar que o setor de recursos humanos de longe tem um papel fundamental em diversas organizações, desenvolvendo medidas para melhor compreender o ambiente organizacional aumentando a competitividade e qualidade no trabalho dos colaboradores.

Segundo informações obtidas no Dieese - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011) o Brasil é um país que nos últimos anos vem sofrendo transformações, devido ao seu crescimento econômico, trazendo com isso mudanças no cenário do mercado de trabalho. Atualmente com a grande oferta de emprego, faz com que um grande número de pessoas venha a se desligar por diversos motivos, a chamada rotatividade que tanto preocupa as empresas quando praticada de forma excessiva.

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2014) a rotatividade já está em debate no Brasil há muito tempo. Devido a autonomia das empresas de contratar e demitir funcionários, o volume de desligamento atingiu patamares elevados: cerca de 24,5 milhões em 2012, ao contrário de 2003 que demonstrou cerca de 11,9 milhões de desligamentos segundo dados do RAIS - Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2012 apud BRASIL, 2014).

Sabendo que a rotatividade de pessoal é inevitável dentro de uma organização, é relevante buscar mecanismos para diminuí-la; para isso é preciso que haja uma melhor compreensão dos fatores que determinam a saída de colaboradores de um modo geral. Portanto a devida identificação proporcionará a empresa dados ou informações que serão de suma importância para a tomada de decisão organizacional. Conseguindo assim controlar os custos, aumentar a produtividade e qualidade dos produtos e ganhando assim competitividade no mercado.

Conforme as informações descritas anteriormente, esse estudo pretende responder a seguinte questão: Quais são os principais fatores que estão determinando a rotatividade de pessoal dentro do setor de produção, em uma empresa fabricante de silos da cidade de Cascavel, PR?

Analisar os fatores que determinam a rotatividade de pessoal do setor de produção é o objetivo geral deste trabalho, entretanto para alcançar este propósito foi necessário estabelecer alguns objetivos específicos, que estão expostos a seguir: I) Compreender através da literatura quais os custos que o turnover representa para a organização. II) Identificar o índice de rotatividade de pessoal no ano de 2013, do setor de produção. III) Relacionar os principais fatores da rotatividade de pessoal segundo a literatura, com os fatores encontrados na empresa pesquisada. IV) Propor sugestões para minimizar os custos de rotatividade.

Para se conseguir alcançar os objetivos propostos, foi necessário a coleta de dados em conjunto com o setor de Recursos Humanos da empresa. Desta maneira, a empresa forneceu todas as entrevistas de desligamento aplicadas aos funcionários que se

desligaram do setor de produção no período de janeiro a abril de 2014. Sendo assim, foi possível obter todos os dados necessários para a devida identificação das principais causas que estão determinando a saída dos funcionários. Além disso, a empresa disponibilizou os documentos com os dados das quantidades de funcionários contratados e demitidos no ano de 2013, para que assim se possa compreender o índice de rotatividade, a fim de identificar quais os custos que mais impactaram na empresa devido à rotatividade de pessoal.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A construção que se segue trará a visão dos principais autores relacionados ao paradigma teórico relacionado ao tema da pesquisa.

### **2.1 Rotatividade de Pessoal**

Segundo Chiavenato (2009) rotatividade pode ser definida como uma relação de troca entre organização e ambiente, o qual se caracteriza pela a quantidade de pessoas que entram ou saem de uma empresa.

Rotatividade de pessoal é um processo oneroso. Porém se a redução do quadro de funcionários for feita de forma correta além de gerar competitividade, diminui os custos e aumenta os resultados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Marras (2000) compreende rotatividade ou turnover como sendo a quantidade de pessoas que saem da empresa em um determinado período de tempo, e que são comparados ao número de colaboradores permanentes dentro da organização.

Segundo Robbins (2009) rotatividade de pessoal ou também turnover, consiste na entrada e saída de funcionários de forma frequente, que se caracteriza por ser um aspecto involuntário e voluntário.

Pode-se constatar que os autores concordam em definir rotatividade de pessoal ou turnover, como sendo a entrada ou saída de recursos humanos, que irá substituir ou preencher a vaga existente na empresa dentro de um determinado período de tempo. Um elevado índice dessa prática representará diversos custos para as empresas de um modo geral.

#### **2.1.1 Custos de Rotatividade de Pessoal**

A rotatividade ou turnover poderá fornecer índices que quando estiver em patamares elevados proporcionará maiores custos com recrutamento, seleção e treinamento (ROBBINS, 2009).

A rotatividade de pessoal segundo Lashley (2011) representa para a organização custos que podem ser diretos e indiretos, sendo que o custo direto representa todas as despesas que serão calculadas para o devido preenchimento da vaga que estiver em

aberto dentro da organização. Já os custos indiretos são difíceis de ser calculados, pois esse custo representa uma diversidade de despesas que as empresas terão até que se consiga preencher a vaga em aberto.

As implicações da rotatividade de pessoal podem representar custos substanciais para as organizações. De acordo com Cascio e Bourdeau (2008, p. 92) esses custos poderão ultrapassar 150% do salário de um colaborador por conta da “perda dos contratos, de produtividade do novo substituto enquanto ainda aprende, e o valor do tempo que os colegas perdem para ensiná-lo”.

Segundo o conceito de Chiavenato (2009) os custos com rotatividade podem variar entre primários, secundários e terciários como descritos a seguir.

Custos primários para Chiavenato (2009) são aqueles que estão ligados diretamente com o desligamento do empregado, e sua respectiva substituição, abrangendo uma diversidade de outros custos que devem ser levados em consideração.

O autor acima citado afirma que os custos primários englobam uma variedade de despesas, como o recrutamento e seleção, custos de registros e documentação e custos de integração e desligamento. Portanto os custos primários variam desde despesas com a substituição do funcionário, a sua devida integração ao ambiente, o tempo gasto com seu treinamento, até os custos envolvidos na parte jurídica de todo o processo de demissão do colaborador (CHIAVENATO, 2009).

Já os custos secundários para Chiavenato (2009) representam a parte que não pode ser mensurável quantitativamente, onde que seus efeitos são imediatos, pois estão ligados diretamente com aspectos intangíveis e que irão predominar na capacidade produtiva e consequentemente no produto final.

Segundo o referido autor, os custos secundários envolvidos no processo de rotatividade de pessoal irão proporcionar uma grande diminuição e/ou perda de produtividade, até que haja a devida substituição e adequação desse novo colaborador perante aos demais, podendo proporcionar reflexos nas atitudes de todas as pessoas envolvidas na organização (CHIAVENATO, 2009).

Os custos terciários segundo Chiavenato (2009) são efeitos colaterais que são mensuráveis, ligados à rotatividade num período de médio e longo prazo.

Para o aludido autor, esse custo representa medir quanto se pode perder com a baixa qualidade e produção. Quando se tem uma prática de rotatividade de pessoal excessiva, isso poderá refletir diretamente na imagem da organização, proporcionando perdas de negócios e elevados custos de investimentos com treinamentos, adequação de novos funcionários, horas extras, depreciação de máquinas entre outros (CHIAVENATO, 2009).

### **2.1.2 Índice de rotatividade de Pessoal**

O índice de rotatividade ou também chamado índice de demissão, para Milkovich e Boudreau (2000) é o modo de medir a quantidade, ou porcentagem equivalentes às

demissões de uma organização, no qual se procura manter o índice em números iguais à zero ou semelhante às médias dos concorrentes.

Segundo Chiavenato (2009), o volume de entradas e saídas serve de base para o cálculo do índice de rotatividade de pessoal, relacionados com os recursos humanos disponíveis dentro da empresa, em um determinado período de tempo e os resultados disponíveis em forma de porcentagem. Sugere o autor um modelo matemático conforme abaixo:

Fórmula 1: Índice de Rotatividade de Pessoal

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{EM}$$

Fonte: Chiavenato (2009).

Onde:

IRP = Índice de Rotatividade de Pessoal

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas).

D = desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

A fórmula 1 refere-se ao cálculo essencial para que se obtenha um planejamento dos Recursos Humanos, obtendo se assim um número percentual, com relação à quantidade média de colaboradores existentes dentro da organização.

Para diminuir os índices de rotatividade segundo Vilas Boas e Andrade (2009) será necessário que haja um bom planejamento com recrutamento e seleção, e a devida orientação ou treinamento, na integração do indivíduo dentro da organização.

### 2.1.3 Causas da Rotatividade

Compreende-se que a rotatividade de pessoal pode não ser uma causa, mas uma consequência devido a esse estar ligado com fatores internos e externos (CHIAVENATO, 2008).

A rotatividade como já descrito é ocasionada por fatores que variam entre internos e externos, que de forma contextual são os principais fatores determinantes da prática de rotatividade de pessoal. Dentro do âmbito empresarial os gestores deverão melhor compreender esses fatores, de modo a avaliar o mercado de trabalho e as condições de emprego oferecidas internamente, proporcionando assim maior satisfação dos funcionários e gerando competitividade perante a concorrência (LASHLEY, 2011).

Vilas Boas e Andrade (2009) também afirmam que a rotatividade consiste em fatores internos e externos, e que esta não é uma causa mais sim uma condição de procura e oferta dentro do contexto ambiental do mercado de trabalho.

Lashley (2011) considera que existem outras formas ou fatores que causam a rotatividade de pessoal, no qual compreende que essas causas estão divididas entre voluntárias e involuntárias. A causa voluntária representa a vontade do funcionário de estar se desligando da organização, por outro lado a causa involuntária está contra o desejo do indivíduo de sair da empresa, ou seja, ele irá sair por vontade da empresa e não por iniciativa própria.

## 2.2 Entrevista de Desligamento

Entrevista de desligamento é realizada através de uma conversa individual com o empregado que está de saída. Entretanto, uma única entrevista de desligamento não tem muita relevância para a devida identificação da rotatividade, porém, se várias entrevistas apontarem o mesmo problema, é possível que seja necessário tomar providências para tentar diminuir a saída desenfreada de funcionários (LACOMBE, 2005).

Sendo assim a entrevista de desligamento para Chiavenato (2009) deverá ser efetuada por um profissional de Recursos Humanos ou um gerente direto do funcionário que vem a se desligar, sendo que esse deverá contemplar os seguintes aspectos para que se consiga obter o resultado esperado: motivo do desligamento; visão do funcionário a respeito da empresa; opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições; considerações sobre o salário, benefícios e oportunidades de crescimento; opinião do trabalhador desligado sobre o relacionamento humano dentro da empresa e as atitudes das pessoas; opiniões sobre as oportunidades concorrentes (CHIAVENATO, 2008).

Todos esses elementos deverão estar presentes em uma entrevista de desligamento, para que assim consiga se obter informações estatísticas, afim de ter uma maior precisão dos dados para conseguir se detectar quais foram os fatores que levaram a saída de um colaborador da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Silva (2012) a entrevista de desligamento é um mecanismo de gestão, fundamental para que se consiga não apenas se identificar as causas do desligamento, mas também uma ferramenta de análise estratégica dessas causas e suas consequências, que serão fundamentais para aplicação posterior de melhorias nos modelos de gestão.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A empresa onde foi realizada a pesquisa iniciou suas atividades no ano de 1982 na cidade de Cascavel, PR, com o intuito de fabricar peças de reposição para equipamentos de armazenagem e de efetuar serviços de montagens e desmontagens, devido a grande necessidade de manutenções de silos na região. Passados alguns anos a empresa começou a industrialização dos seus próprios silos, e, atualmente incorporou a fabricação de torres para telecomunicações e transmissão de energia

elétrica. Essa empresa tem uma marca que está presente em todo o território brasileiro e se destaca no meio do agronegócio desse país.

Essa pesquisa se caracteriza por ser de cunho exploratório, documental e um estudo de caso.

Pesquisa exploratória se caracteriza por ser um levantamento de informações necessárias para fundamentar uma pesquisa, onde se delimita o espaço de trabalho, para obter dados necessários para objeto de pesquisa, preparando o mesmo para uma pesquisa explicativa (SEVERINO, 2007).

Segundo Marconi e Lakatos (2009) pesquisa documental é uma coleta de dados com base em documentos, que podem ser escritos ou não, caracterizando-se por ser uma fonte primária, e que poderá ser utilizado, antes ou depois do fenômeno acontecer.

Estudo de caso, segundo Severino (2007), é uma pesquisa que deve apresentar teor representativo e significativo para que seja elaborada, no qual as coletas de dados e seus devidos registros deverão seguir as atribuições que a pesquisa de campo necessitará, portanto, deve se utilizar uma análise criteriosa para obter um resultado esperado.

O instrumento principal utilizado na coleta de dados foi a entrevista de desligamento, que são aplicadas aos funcionários que se desligam da empresa.

O número total de entrevistas no período de janeiro a abril de 2014 foi de 84. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 42 entrevistas de desligamento, que representa os 50% do total das entrevistas aplicadas. A escolha na seleção da amostra foi aleatória.

A entrevista estruturada com a responsável dos Recursos Humanos desta empresa foi também um instrumento utilizado na coleta de dados ou informações pertinentes a esta pesquisa.

Outro instrumento fundamental para alcançar os objetivos propostos, foi a utilização da fórmula do índice de rotatividade, no qual o cálculo só foi possível através da obtenção da quantidade de admitidos e demitidos dentro de um período mensal, no qual foi dividido por dois e multiplicado por cem, sendo que o resultado será dividido novamente pela média de funcionários existente no primeiro dia do mês com a quantidade de funcionários existentes no final do mês. Sendo assim, foi possível calcular o índice de rotatividade mensal. Portanto, com essa fórmula foi possível obter todos os índices mensais do ano de 2013, que foram fundamentais para alcançar uma média anual do índice de rotatividade dessa empresa no período estabelecido. O modelo matemático aplicado nesse estudo foi o seguinte:

$$IMR = \frac{\frac{Admitidos + Demitidos}{2} * 100}{Média dos Funcionários do Mês}$$

O objeto pesquisado tem na sua prática o cálculo do índice de rotatividade mensalmente. Pode-se constatar que a empresa utiliza da mesma fórmula mencionada no referencial teórico e descrita no conceito de Chiavenato (2009) como sendo o cálculo que proporcionará o índice mensal de rotatividade. Assim sendo foi utilizado nesta pesquisa o mesmo recurso para calcular os índices necessários para alcançar o objetivo proposto.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

A apresentação e análise dos dados obtidos nesta pesquisa foi dividida em 4 (quatro) sub tópicos. São eles: análise das entrevistas de desligamento, questionário aplicado pela responsável do setor de Recursos Humanos, identificação do índice de rotatividade de pessoal do ano de 2014 e custos com a rotatividade de pessoal.

### 4.1 Análise das Entrevistas de Desligamento

Para alcançar o propósito deste trabalho foram utilizadas as entrevistas aplicadas aos funcionários que se desligaram do setor de produção num período estabelecido de janeiro a abril de 2015, totalizando 84 entrevistas. Para a pesquisa foi utilizada uma amostra de 50% que representa um total de 42 entrevistas.

Na entrevista de desligamento consta uma pergunta subjetiva, onde os entrevistados relatam a sua real percepção do motivo que os levaram a se desligar da organização. Os motivos descritos são variados e estão evidenciados a seguir para uma melhor compreensão destes fatos.

Tabela1: Motivos para saída da empresa

Motivos evidenciados	Quantidade	(%)
Não se adaptou ao local de trabalho	4	9,52%
Mudança de cidade	6	14,28%
Problema particular precisará sair da empresa	6	14,28%
Insatisfação com o salário	10	23,81%
Proposta de emprego melhor	9	21,43%
Questões de Horário	3	7,14%
Problemas internos	2	4,77%
Dispensado pela empresa	2	4,77%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Pode-se observar na tabela 1 que 23,81% descreveram ter insatisfação com o salário que recebiam da empresa, sendo que este foi o elemento mais indicado nas entrevistas dentro do período pesquisado; 21,43% foi o percentual de entrevistados que apontaram a proposta de outro emprego como sendo o motivo de seu desligamento. A mudança de cidade e problemas particulares representam 14,28%; outro item mencionado na entrevista foi a falta de adaptação ao local de trabalho onde 9,52% descreveram esta questão; o horário também foi um fator que 7,14% presumiram como sendo causa de sua saída. Já os problemas internos e a dispensa da empresa demonstraram uma porcentagem correspondente a 4,77%. Ficou latente o fato de que praticamente metade da amostra utilizada relatou como causa a remuneração, uma vez que as respostas relacionadas ao salário e propostas com valores mais atrativos se complementam.

Com base neste contexto, o descontentamento com o salário recebido teve uma grande representatividade dentro da pergunta subjetiva contida na entrevista de desligamento aplicada. Ao relacionar este fator com a teoria observa-se que as causas que levam o funcionário a se desligar de uma organização, podem ser constituídas por diversos fatores, “sendo os mais frequentes a busca de melhor remuneração em um novo emprego, melhores oportunidade de progresso e desenvolvimento e melhor ambiente de trabalho” (CORDEIRO, 2002, p.34).

Lashley (2011) considera que existem outras formas ou fatores que causam a rotatividade de pessoal, no qual compreende que essas causas estão divididas entre voluntárias e involuntárias. A voluntária está composta pelo desejo do funcionário de sair da empresa devido à insatisfação salarial, transferência para outro local, melhor emprego oferecido etc. Por outro lado, o fator involuntário está contra o desejo do indivíduo de sair da empresa, ou seja, ele irá sair por vontade da organização e não por iniciativa própria. Este fator involuntário esteve presente em apenas 4,77% da entrevista, onde que estes indivíduos foram dispensados devido às faltas frequentes ao trabalho.

Pode-se afirmar então que as principais causas descritas na entrevista foram motivadas por questões voluntárias ou pelo desejo do funcionário de sair da empresa, onde se observou que existe uma grande insatisfação com o salário pago no setor de produção da empresa.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) a rotatividade consiste em fatores internos e externos, e esta não é uma causa mais sim uma condição de procura e oferta dentro do contexto ambiental no mercado de trabalho. Assim sendo, pode-se afirmar que, os fatores externos também foram um dos causadores da rotatividade, onde uma grande parcela demonstrou, na entrevista, que buscou ou recebeu uma melhor proposta de emprego, ou que trocaram de cidade para ter uma melhor colocação profissional.

Além da pergunta subjetiva há outras perguntas objetivas na entrevista de desligamento relacionadas ao ambiente de trabalho. Através destas questões foi possível identificar os diversos fatores que podem ter ocasionado a saída do empregado da empresa. Os resultados obtidos mediante a coleta de dados estão expostos na tabela a seguir, para um melhor entendimento.

Tabela 2: Entrevista de Desligamento

Questionamentos da Entrevista	Excedeu Expectativas	Atingiu Expectativas	Precisa Melhorar	Insatisfatório
Qual a sua opinião sobre a empresa?	21,43%	45,24%	28,57%	4,77%
Avalie o relacionamento interpessoal existente	23,81%	45,24%	26,19%	4,77%
Avalie o seu superior/gerente imediato enquanto líder	47,62%	23,81%	14,29%	14,29%
Avalie a capacidade técnica do seu superior/gerente imediato	38,09%	35,71%	16,67%	9,52%
Avalie os recursos físicos, materiais e tecnológicos.	19,05%	42,86%	26,19%	11,90%
Avalie o seu horário de trabalho	30,95%	45,24%	11,90%	11,90%
Avalie o salário recebido pela função que executava	19,05%	23,81%	28,57%	28,57%
Avalie os benefícios da empresa	23,81%	35,71%	28,57%	11,90%
Avalie os valores e normas da empresa	21,43%	45,24%	33,33%	0%
Avalie o planejamento, organização e metas estabelecidas.	30,95%	35,71%	21,43%	11,90%
Avalie as oportunidades de treinamento e desenvolvimento	21,43%	30,95%	30,95%	16,67%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Através de uma análise feita na tabela 2, observou-se que na entrevista de desligamento contém duas alternativas consideradas positivas para a avaliação da empresa sendo elas, 'excedeu expectativas' e 'atingiu expectativas'. Entretanto também existe a possibilidade do entrevistado assinalar duas questões classificadas como pontos negativos, no qual estão descritas como 'precisa melhorar' e 'insatisfatório'. Desta forma é possível ter uma avaliação da empresa de um modo geral apresentando os pontos positivos (somatório dos percentuais das respostas, 'excedeu expectativas' e 'atingiu expectativas') ou negativos (somatório dos percentuais das respostas, 'precisa melhorar' e 'insatisfatório'), que são encontrados durante todo o período de tempo em que funcionário trabalhou na organização.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000) muitas empresas aplicam aos seus funcionários avaliações de determinadas características organizacionais a fim de compreender melhor o ambiente de trabalho oferecido.

Ao avaliar as questões objetivas que compõe a entrevista de desligamento, pode-se verificar que o salário é o principal fator que causa a saída de funcionários. Se

somarmos os dois pontos negativos mencionados na entrevista, este elemento citado teve um percentual de 57,14%, demonstrando que existe uma grande insatisfação dos funcionários do setor de produção perante o salário recebido por sua função. Conforme Luz (2003) o salário oferecido deverá estar adaptável com os oferecidos no mercado, para que assim não gere insatisfação por partes dos funcionários, além disso, é necessário que a empresa defina de forma objetiva os planos de cargos e salários.

Entretanto se for feita a soma dos pontos positivos apresentados como alternativa na entrevista de desligamento observa-se que na maioria das questões perguntadas exceto sobre o salário, obteve-se uma resposta positiva onde que corresponderá um percentual acima de 50%, demonstrando que no período pesquisado a empresa foi muito bem avaliada.

Parar comprovar este fato, a avaliação do relacionamento interpessoal questionada na entrevista teve 69,05% de satisfação por parte dos funcionários; já a avaliação do superior/gerente imediato enquanto líder obteve se 71,43%; a capacidade técnica do superior/gerente também foi avaliada e 73,80% assinalaram como positiva; 61,91% foi o índice de indivíduos que avaliaram os recursos físicos, materiais e tecnológicos; o horário também foi questionado na entrevista e cerca de 76,19% responderam estar satisfeitos neste quesito; em relação aos benefícios oferecidos pela empresa obteve-se 59,52% respondendo estar contente. Os valores e normas propostas pela empresa também foram bem avaliados assim como o planejamento, organização e metas sendo que estas questões tiveram ambas 66,67% das respostas assinaladas. E por fim o instrumento consultado mostra um questionamento sobre as oportunidades e treinamentos que recebiam da empresa, onde novamente se teve uma avaliação considerada positiva, pois 52,38% responderam estar satisfeitos neste item.

Segundo Luz (2003) a avaliação de algumas questões dentro da organização como relacionamentos interpessoais, avaliação dos superiores, avaliação de desempenho entre outros, são de suma importância para demonstrar aos gestores da empresa se existe algum problema dentro do ambiente de trabalho do funcionário.

Quando questionados sobre a opinião que tem sobre a empresa observa-se que 66,67% avaliaram como positiva a organização como um todo, e apenas 33,33% apontam como insatisfatório ou que precisa melhorar.

Outra questão presente na entrevista de desligamento foi em relação à vontade destes funcionários desligados em estar trabalhando na empresa novamente no futuro. Um percentual de 83,33% de respondentes relatou ter o desejo de voltar a trabalhar novamente na organização em outro momento, e apenas 16,67% assinalaram que não têm interesse em voltar a trabalhar nesta empresa. Infere-se então que existe um grau de satisfação dos funcionários desligados perante a empresa.

Os funcionários normalmente ficam satisfeitos com a empresa de um modo geral, entretanto, eles tendem a ficar mais insatisfeitos com os salários e com as oportunidades oferecidas pela organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Tabela 3: Tempo de Empresa

Variável	2 Anos ou Mais	1 Ano até 2 Anos	6 Meses até 1 Ano	Menos que 6 Meses
Tempo de Empresa	2,38%	14,29%	11,90%	71,43%

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Os respondentes também foram questionados na entrevista de desligamento sobre o tempo em que trabalharam na empresa; verificou-se que 71,43% permaneceram menos que 6 meses na empresa; 11,90% trabalharam de 6 meses até 1 ano; 14,29% de 1 ano até 2 anos e apenas 2,38% permaneceu trabalhando na empresa por mais de 2 anos. Um empregado que abandona a empresa pouco tempo depois de ser contratado é menos valioso do que aquele que permanece. Por essas razões, as organizações procuram determinar cuidadosamente quantos empregados estão saindo, de quem foi a decisão sobre a demissão e por quanto tempo os empregados tem ficado na empresa (MILKOVICH; BOUDREAU 2000).

#### 4.2 Entrevista Conduzida com a Responsável do Setor de Recursos Humanos

Através da entrevista estruturada feita com a responsável do setor de recursos humanos da empresa, foi possível conceber maiores informações no que diz respeito à rotatividade de funcionários de um modo geral dentro do setor de produção.

A primeira pergunta versava sobre como a rotatividade pode afetar a empresa. Segundo a responsável do setor de recursos humanos a rotatividade pode afetar o bom desempenho na produção. A empresa terá que treinar os novos funcionários, e que conseqüentemente irá gerar altos custos admissionais, além de propiciar a chance de ocorrer novos acidentes internos devido aos novos funcionários não estarem habituados com o ambiente de trabalho encontrado neste setor. Para Robbins (2009) a rotatividade pode fornecer índices que quando permanecer em patamares elevados irá proporcionar maiores custos com recrutamento, seleção e treinamentos.

O que a empresa tem feito para diminuir ou controlar a sua rotatividade foi à outra questão ressaltada na entrevista. Segundo a respondente, se faz necessário realizar um bom processo de recrutamento e seleção para assim escolher os candidatos mais qualificados ou adequados ao cargo. Além disso, a empresa oferece cursos de desenvolvimento aos encarregados, líderes, técnicos de linha e funcionários do setor operacional para que eles entendam qual é o papel dentro da organização de modo que isso traga mais confiança e segurança no trabalho executado. Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) será necessário que haja um bom planejamento com recrutamento e seleção, e a devida orientação ou treinamento, na integração do individuo dentro da organização.

Foi questionado na entrevista sobre qual o setor da empresa em que se tem o maior índice de rotatividade. A resposta apontou que é o setor de produção destinado à fabricação de torres, onde a empresa encontra o maior percentual de desligamento e o que gera os maiores custos quando relacionado ao turnover. Através desta resposta

surge uma nova questão: saber qual índice que a empresa considera ideal para atingir os seus objetivos. Para a empresa um percentual de 7,5% de rotatividade seria o recomendado para se manter competitiva e cumprir com seu planejamento organizacional, “o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções” (CHIAVENATO, 2009, p.142).

Sendo o setor de produção da empresa a área em que se têm o maior índice de rotatividade, foi então interrogado sobre como o turnover pode afetar o desempenho deste espaço que se faz tão importante para a organização. Segundo a entrevistada, com a saída de funcionários pode-se gerar ou ocorrer novos acidentes internamente devido a falta de conhecimentos ou experiência dos que irão substituir aqueles que se desligam, prejudicando assim a produtividade devido a frequência de possíveis afastamentos. A contratação de funcionários com baixa qualificação pode comprometer o trabalho desenvolvido, pois estes indivíduos estarão mais ansiosos, tensos e pouco confortáveis. Desta forma poderá acarretar em maiores chances de acontecer novos acidentes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Sabendo que o turnover provoca desembolsos adicionais, foi questionado, então, quais são as maiores despesas que a empresa tem com os desligamentos de seus funcionários. Através desta questão identificou-se que os investimentos em exames médicos admissionais são os principais custos que a empresa tem com a rotatividade. Outro fato mencionado é em relação aos benefícios oferecidos que são custos considerados elevados, entretanto fundamentais para conseguir reter os bons funcionários. Além disso, foi relatado que a perda de produtividade devido à falta de um funcionário pode também proporcionar altos custos a médio e em longo prazo para a empresa. Segundo o conceito de Chiavenato (2009) os custos com rotatividade pode variar entre primários, secundários e terciários.

A rotatividade de pessoal é um processo inevitável dentro de qualquer organização, sendo que se faz necessário desenvolver medidas que evite ou controle a saída frequente de funcionários. Desta forma, foi questionado sobre o que a empresa tem feito para reter e motivar seus funcionários de modo que consiga controlar o turnover. Segundo a resposta obtida constatou-se que a empresa vem trabalhando em um contínuo processo de investimentos em benefícios, tais como vale alimentação, bonificação de assiduidade, seguro de vida e plano de saúde e odontológico. Segundo Marras (2009) um planejamento de benefícios sociais é fundamental para atender todas as necessidades básicas dos funcionários, para que assim se possa reduzir a rotatividade e o absenteísmo, proporcionando uma melhor qualidade de vida no trabalho, no qual este fato irá gerar um maior grau de competitividade para a empresa.

Em relação aos fatores de rotatividade da empresa, foi questionado sobre o que a empresa tem feito quando ela encontra um fator interno como sendo o causador da rotatividade. Verificou-se na resposta que a empresa tem conhecimento sobre as queixas frequentes relacionadas ao salário. Sendo assim, a empresa realiza um estudo entre as empresas do mesmo segmento para verificar se os salários estão compatíveis para a função. Segundo Milkovich e Boudreau (2000) é necessário oferecer benefícios sociais, iguais ou compatíveis com o do concorrente, pois o candidato sempre buscará

a melhor oferta de benefícios, ou seja, se a empresa do mesmo segmento estiver oferecendo uma benfeitoria melhor, deve-se, então, fazer o mesmo para poder competir com o seu concorrente e assim atrair os bons pretendentes ao cargo oferecido e manter os já existentes.

Outro fator que havia queixas frequentes era sobre o horário. A decisão tomada foi a de não trabalhar mais aos sábados, principalmente quando a demanda estiver em baixa. Algumas empresas estão oferecendo horários mais flexíveis aos seus colaboradores, e esta flexibilidade permite que se consiga atrair e reter os bons funcionários que possuem outras necessidades fora do emprego, sendo assim é possível aumentar o nível de motivação destes empregados (CHIAVENATO, 2008).

Quando o colaborador relata existir uma proposta melhor de trabalho é analisado inicialmente o valor do colaborador no setor, podendo ser feita uma alteração de salário, salvo quando o funcionário recebe uma proposta de trabalho em outras cidades ou estados. Segundo Chiavenato (2008) a rotatividade está relacionada a algumas variáveis externas e internas, sendo que a variável externa está composta pela conjuntura econômica, a oferta e procura do mercado de RH e as oportunidades melhores de emprego oferecidas no mercado de trabalho. Já as variáveis internas estão relacionadas principalmente com a política salarial e benefícios oferecidos pela organização.

### 4.3 Identificação do Índice de Rotatividade de Pessoal no Ano de 2013

Através dos dados coletados juntamente com a empresa, foi possível calcular o índice de rotatividade anual correspondente ao ano de 2013, utilizando-se da fórmula mencionada por Chiavenato (2009) e descrita anteriormente. Os dados coletados foram calculados e estão expostos a seguir.

Tabela 3: Índice de rotatividade de empresa no ano de 2014

MESES / 2013	Admitidos	Demitidos	Média Mensal	Índice de rotatividade (%)
Janeiro	43	23	276	11,96 %
Fevereiro	21	26	283,5	8,29 %
Março	37	23	288	10,41 %
Abril	44	25	304	11,35 %
Maio	16	30	306	7,52 %
Junho	17	17	299	5,69 %
Julho	19	19	299	6,35 %
Agosto	19	25	294	7,48 %
Setembro	37	14	300,5	8,46 %
Outubro	56	27	326,5	12,71 %
Novembro	26	14	347	5,76 %
Dezembro	2	28	340,5	4,40 %
<b>ÍNDICE DE 2013</b>	<b>337</b>	<b>271</b>	<b>300,5</b>	<b>8,30 %</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A partir do cálculo da rotatividade de pessoal pode-se constatar que durante todo o ano de 2014 houve oscilações no percentual da rotatividade chegando ao final do ano com um índice correspondente a 8,30% no setor de produção.

Este índice foi possível devido às medidas estabelecidas pelo setor de Recursos Humanos e à gestão da empresa, que proporciona a seus funcionários benefícios, oportunidades, treinamentos e um ambiente de trabalho favorável. Sendo assim a empresa conseguiu reter seu pessoal e obter um índice satisfatório de rotatividade além de atingir a meta estabelecida no planejamento organizacional no ano demonstrado.

Como se pode observar na tabela 1 (um) o índice de rotatividade de outubro foi o mais elevado para empresa onde alcançou um percentual de 12,71%. Esse percentual foi devido aos 56 funcionários contratados neste período, decorrente de um contrato estabelecido com a empresa para a fabricação de um grande volume de torres de transmissões de energia, demandando, assim, de um número extra de funcionários para realizar este trabalho. Conforme Milkovich e Boudreau (2000) quando a demanda projetada exceder, a solução mais óbvia é contratar mais funcionários, sendo que este fato poderá exigir certa agressividade na atração e seleção de candidatos, além de proporcionar uma diminuição nas exigências de contratação e o aumento da utilização de empregados temporários.

Já o mês de dezembro foi o que apresentou o índice de rotatividade mais baixo para a empresa totalizando um percentual de 4,4%, que foi devido, principalmente, ao baixo número de colaboradores contratados no período, apenas 2. Segundo a encarregada do setor de Recursos Humanos este é o mês em que normalmente muitos funcionários desligam-se da empresa e poucos são contratados. Mesmo a empresa ofertando vagas, a procura por elas é relativamente baixa, sendo o mês que a empresa considera o mais difícil de encontrar bons profissionais disponíveis no mercado para trabalhar no setor de produção. Para Chiavenato (2008) quando o mercado de trabalho estiver em condições de oferta ou de excedentes de vagas de empregos, os candidatos escolhem ou selecionam aquelas vagas que oferecem as melhores condições e principalmente os maiores salários.

Nos meses de janeiro, março e abril também houve índices de rotatividade elevados se comparados com os outros meses, no qual alcançou respectivamente 11,96%, 10,41% e 11,35%. Estes índices foram influenciados pela quantidade de funcionários que precisou ser contratados para que a empresa conseguisse alcançar um nível de produtividade capaz de suprir sua demanda. Em janeiro existe uma grande quantidade de procura por emprego, e por isso é o mês em que a empresa tem a oportunidade de analisar os melhores candidatos para preencher as diversas vagas ofertadas neste período do ano. Já em relação aos meses de março e abril a empresa novamente necessitou contratar novos funcionários para poder alcançar ou igualar com a média de funcionários que ela estabelece em seu planejamento organizacional e que considera essencial para alcançar a produtividade ideal durante o ano. Segundo Milkovich e Boudreau (2000) ter um planejamento de emprego é fundamental para compreender se o número de pessoas dentro da organização é o mesmo ou igual ao necessário para atender seus objetivos.

A empresa compreende que um número médio de funcionários necessário para atender seus objetivos dentro do setor de produção é de 355 colaboradores, entretanto no ano de 2014 a média total de colaboradores foi em torno de 305,3, ou seja, abaixo do que a empresa considera fundamental para atender sua produção. Desde o início do ano de 2015 até o mês de abril a empresa estava com uma média de 320 funcionários trabalhando no setor de produção. Isso demonstra que o setor de Recursos Humanos necessita trabalhar continuamente no processo de recrutamento e seleção, para escolher os melhores candidatos a fim de atender as necessidades produtivas da empresa.

#### **4.4 Custos da Rotatividade de Pessoal**

Esta pesquisa teve como intuito compreender através da literatura os custos envolvidos com a rotatividade de funcionários. Pode-se atentar com base no índice estabelecido do ano de 2014, que a empresa teve maiores custos com a contratação de funcionários. Através da entrevista realizada com a responsável do setor de Recursos Humanos da empresa, a mesma relatou que o maior custo envolvido tanto na contratação quanto na demissão está relacionado com os exames médicos que representa uma grande parcela a se pagar com a rotatividade de funcionários.

Pode-se observar, então, que a empresa obteve maiores despesas com custos diretos assim como foi descrito no conceito de Lashley (2011), no qual compreende que esses custos estão envolvidos diretamente na contratação ou substituição de um novo funcionário. Portanto a empresa entende que o custo com exames médicos obrigatórios na admissão e demissão é o que mais gera despesa quando relacionado aos seus recursos humanos.

Como descrito no conceito de Chiavenato (2009) este custo com exames médicos, mencionado na entrevista realizada, é considerado como primário devido a ele estar ligado à demissão e contratação de funcionários.

A encarregada do setor de Recursos Humanos relatou na entrevista realizada, que a saída frequente de funcionários do setor produtivo, gera para a empresa custos a médio e longo prazo, pois a falta de funcionários pode acarretar em perda de produtividade e competitividade da empresa. Para Chiavenato (2009) os custos secundários estão ligados diretamente com aspectos intangíveis e que irão predominar na capacidade produtiva e conseqüentemente no produto final. Já os custos terciários representa medir quanto se pode perder com a baixa qualidade e produção, quando se tem uma prática de rotatividade de pessoal excessiva.

Outro fator identificado na coleta de dados realizada com base na entrevista feita com a responsável do setor de Recursos Humanos, é que para a organização conseguir manter seus funcionários produzindo com excelência e qualidade, proporciona a eles cursos internos para melhoria de seus conhecimentos, benefícios como plano de saúde e odontológico, horas extras entre outros. Estas são algumas despesas necessárias e fundamentais para que se consiga reter e manter motivados seus empregados, com o propósito de controlar a sua rotatividade de pessoal, e como demonstrado no índice de rotatividade de 2014 são medidas que vem trazendo resultados positivos para esta

empresa fabricante de silos na cidade de Cascavel, PR. Para Milkovich e Boudreau (2000) os benefícios são uma contribuição indireta da remuneração total dos funcionários, e que proporciona o bem-estar dos mesmos, toda via se faz necessário controlar seus custos.

Dentro deste contexto verificou-se que a empresa já toma medidas para evitar gastos excessivos com seus recursos humanos, pois segundo a encarregada do setor de Recursos Humanos, para minimizar estes custos com a rotatividade, a empresa busca realizar o processo de recrutamento e seleção de forma satisfatória a fim de escolher os candidatos adequados. Além disso, há um intenso trabalho voltado na retenção de talentos, orientando os mesmos para os valores da empresa, com o objetivo de proporcionar uma vida profissional dentro da empresa.

Uma das medidas que se mostra cabível para a empresa conseguir diminuir ainda mais suas despesas com os seus recursos humanos, é o de propor um plano de benefícios flexíveis, no qual o funcionário pode escolher dentre algumas opções de benefícios, aquele que ele considera mais viável. Este tipo de plano de benefícios a curto prazo poderá apresentar um aumento nos custos da empresa, entretanto a longo prazo esta medida poderá minimizar as despesas que a empresa tem com os exames médicos obrigatórios na contratação e demissão de funcionários e que se caracteriza como sendo a principal despesa que esta empresa tem. Sendo assim, esta medida se torna viável, pois a rotatividade tenderia a diminuir cada vez mais dentro do setor de produção, devido as melhores condições oferecidas pela empresa perante o seu colaborador.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os fatores que determinam a rotatividade de colaboradores do setor de produção em uma fábrica de silos da cidade de Cascavel, PR. Através dos resultados obtidos foi possível analisar os principais fatores que causaram a saída de funcionários dentro de um período estabelecido de janeiro a abril de 2014. Além disso, teve como objetivos específicos identificar o índice de rotatividade de pessoal no ano de 2014, assim como apresentar os principais custos que a empresa tem com a rotatividade de seus colaboradores.

Compreender através da literatura os custos envolvidos na rotatividade foi um dos objetivos propostos neste trabalho, assim sendo, através dos resultados obtidos verificou-se que os custos que mais impactam na empresa estão relacionados com os exames médicos que são obrigatórios na contratação e demissão de seus funcionários. Outro fator mencionado foi em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, que de certa forma geram custos para a organização, mas que são essenciais para controlar a sua rotatividade. Além disso, foi mencionado que a falta de funcionário pode prejudicar a produtividade e assim gerar custos no médio e longo prazo para a empresa.

Outro objetivo descrito nesta pesquisa era o de propor sugestões para minimizar os custos com a rotatividade de pessoal. A empresa já tem conhecimento dos principais custos envolvidos com o turnover de seus funcionários, e já desenvolve algumas medidas estratégicas para evitar gastos excessivos com os seus recursos humanos. São

medidas que envolvem um processo de recrutamento e seleção eficaz e um trabalho contínuo na retenção de seus talentos com o intuito de proporcionar a eles uma carreira profissional longa e duradoura dentro da empresa. Desta maneira, foi proposto um plano de benefícios flexíveis no qual o funcionário poderá escolher qual o benefício que se tornará mais viável para ele. Desta forma será possível obter um grau de satisfação maior por parte dos colaboradores estimulando assim, que eles continuem na empresa trabalhando com qualidade em seus respectivos cargos. Conseqüentemente, a empresa poderá diminuir seus custos com os exames médicos na contratação e demissão de funcionários, pois terá uma diminuição no percentual de rotatividade de seus empregados.

A análise das entrevistas de desligamento permitiu analisar os fatores da rotatividade nesta empresa, onde a insatisfação com o salário foi o fator que obteve o maior grau de insatisfação por parte dos funcionários desligados.

Além disso, verificou-se que além do salário, a proposta por um emprego melhor, problemas particulares e internos, mudança de cidade, horário, adaptação ao trabalho e dispensa da empresa foram os outros fatores mencionados pelos funcionários como sendo o causador de sua saída.

Finalmente, outro objetivo específico estabelecido neste trabalho era o de identificar o índice de rotatividade de 2014 dentro do setor de produção. Através do cálculo, atingiu-se um percentual correspondente a 8,30%, no qual demonstra que a empresa conseguiu estabelecer um índice considerado satisfatório, uma vez que a maioria desses percentuais apresentado durante todo o ano foi influenciado principalmente pela grande quantidade de funcionários contratados, ou seja, a empresa contratou mais do que demitiu.

Conclui-se, então, que o objetivo geral e os específicos foram atendidos, sendo identificado o salário como o principal fator da rotatividade no período pesquisado. Entretanto, outras causas da rotatividade foram verificadas, no qual a proposta de emprego melhor, problemas pessoais e mudanças de cidades foram itens que tiveram grande indicação por parte dos funcionários desligados.

Através destas informações cabe agora à empresa propor melhorias em seu ambiente organizacional para que consiga controlar estas causas, a fim de que isso proporcione um ambiente de trabalho satisfatório a seus empregados para que eles continuem na empresa trabalhando e produzindo com qualidade. Desta maneira será possível a empresa obter um índice de rotatividade cada vez mais satisfatório, conseguindo, assim, diminuir ainda mais os custos com seus recursos humanos, proporcionando desta maneira competitividade no seu ramo de negócio.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/03/mte-discute-a-rotatividade-no-mercado-de-trabalho-brasileiro/>> Acesso em 18/09/2014.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

CORDEIRO, Laerte L. Desligamento e outplacement. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes: operações. V.2. São Paulo, Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIEESE, Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos. Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho. São Paulo: DIEESE, 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>> Acesso em: 18/09/2014.

FRANCO, Simon. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes: operações. V.2. São Paulo, Gente, 2002.

GRAMIGNA, Maria R. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LASHLEY, Conrad. Administração de pequenos negócios de hospitalidade: guia do gestor. Tradução Ana Paula Spolon. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SEVERINO, Antônio J. Metodologia do trabalho científico. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Renata Maria. Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil. Revista da Faculdade de Administração e Economia, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 166-178, 2012.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui. O. Bernardes. Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.