TURNOVER: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA NOS ANOS DE 2013 A 2018

Cássio Sousa Lima[1]
Rodrigo Fragra Garvão[1]
Wallace Victor Viana Sanches[1]

RESUMO

No comércio varejista obtém-se uma grande competitividade que predomina no mercado de trabalho, a gestão de pessoas vem-se modernizando de acordo com o avanço da tecnologia e a globalização, fenômenos que podem ser compreendidos como processo econômico e social que integrando países e pessoas do mundo todo. O presente trabalho tem como objetivo apresentar o índice de rotatividade de pessoal ou turnover em uma empresa de Tomé-Açu. A metodologia utilizada caracterizou-se como descritivo, com abordagem qualitativa, a pesquisa foi por meio de entrevista com o gestor encarregado pelas contratações e demissões de funcionários e com o responsável pelos registros e desligamentos de funcionários. Os dados e as informações coletadas foram por meio de pesquisa de campo, cujo principal motivo é conhecer os índices de rotatividade de pessoal desta empresa e em qual período ocorreu mais desligamentos. Para tanto é necessário que a empresa busque a eficiência principalmente na área da gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE:

Turnover; Receitas anuais; Desligamento.

ABSTRACT

In the retail trade, a great competitiveness prevails that prevails in the labor market, people management has been modernizing according to the advancement of technology and globalization, phenomena that can be understood as an economic and social process that integrating countries and people. from all over the world. This paper aims to present the staff turnover index or turnover in a Tomé-Açu company. The methodology used was characterized as descriptive, with a qualitative approach, the research was through interviews with the manager in charge of hiring and dismissing employees and with the person responsible for employee records and dismissals. The data and infor-mation collected were through field research, whose main reason is to know the staff turnover rates of this company and in which period there were more dismissals. Therefore, it is necessary that the company seeks efficiency mainly in the area of people management.

KEYWORDS:

Turnover; Annual revenues; Shutdown.

1 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

A grande competitividade que predomina no mercado de trabalho, a gestão de pessoas vem-se modernizando de acordo com o avanço da tecnologia e a globalização, com fenômenos que podem ser compreendidos como processo econômico e social que integra países e pessoas do mundo todo. As empresas devem investir cada vez mais em recursos humanos, pessoas capacitadas são necessárias para identificar e diagnosticar as causas que elevam o índice de rotatividade na empresa.

A rotatividade de pessoal ou turnover, influencia significativamente nos processos e resultados das empresas, e o avanço da tecnologia impulsionam a modernização do modelo de gestão de pessoa, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional. No presente projeto pesquisamos uma empresa varejista do comercio de Tomé-Açu, onde a mesma atua na comercialização de produtos de moveis, eletrodoméstico e calçados, fazendo assim parte da dinâmica do mercado de trabalho, evidentemente é normal as empresas apresentarem alguma rotatividade, mas quando o ritmo das contratações e demissões é igualmente alto, em períodos de economia desaquecida e aquecida, é importante buscar identificar o que está por trás dessa flutuação de funcionários.

As empresas procuram evitar a rotatividade de pessoal ou turnover, uma vez que gera custos e desgastes nas empresas, é necessário que seja identificado as causas que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas.

O tema deste estudo justifica-se por conta da importância da questão da rotatividade no mercado de trabalho, sendo a rotatividade um problema que envolve todos os setores do mercado, pois gera consequências graves em todas as áreas, sendo considerado um movimento de natureza física, quando se muda de local de trabalho ou de profissão. (DUTRA, 2015)

As empresas devem estar sempre atentas com o mercado cada vez mais competitivo, abrangendo sempre um quadro de funcionários qualificado e motivados, para evita-se a rotatividade e consequentemente evitar os custos com novas contratações. (SILVA, 2012).

O alto índice de turnover traz para a empresa uma certa improdutividade, dificuldade de seleção de profissionais qualificados, incerteza, custos com treinamentos. Sendo de primordial importância que as organizações adequem o índice de rotatividade para diminuir custos e manter os recursos da empresa evitando grandes impactos, sobre os gastos. (SILVA, 2011).

Esta pesquisa justifica-se pela rotatividade de pessoal que acarreta impactos financeiros sobre o faturamento das organizações. Com esse problema será analisado os motivos que levam o turnover, contabilizando assim os números de contratações e demissões em um certo período e ao final será sugerido procedimentos que assegurem os métodos qualitativos e motivacionais.

Este artigo tem como objetivo, identificar o índice de Turnover em uma empresa varejista de Tomé-Açu nos anos de 2013 a 2018 podendo desta maneira contabilizar os números de contratações e demissões feitas no período determinado, Identificar as possíveis causas pelas quais levaram ao Turnover nos anos de 2013 a 2018 e Calcular os índices de Turnover da organização, o mesmo apresentará um caráter descritivo, com abordagem qualitativa, por se tratar de uma análise sobre a rotatividade de pessoal – turnover, em uma empresa varejista. Sua natureza exploratória se dá pelo fato de se obter o melhor entendimento do evento examinado. (MARCONI; LAKATOS, 2011). Além disso, adotou-se a pesquisa de campo, em que consiste na busca de soluções para uma suposição que se deseje confirmar, ou a revelação de novos fatos, visando alcançar dados e/ou conhecimentos a respeito de um problema (MARCONI;

LAKATOS, 2011). Os dados coletados são: as receitas mensais e anuais dos anos de 2013 a 2018 divido por setores; o número de contratações e demissões anual.

O que é gestão de pessoas?

Com a evolução da teoria clássica da administração de Frederick Taylor e Henry Fayol iniciou um processo de padronização onde era descrito as habilidades necessárias para cada posto de trabalho afim de garantir maior produtividade isso causou um grande impacto na sociedade e organizações. Nessa fase a área de gestão de pessoas começou a se estruturar e se tornou o regulador, implementador e trans-formador de normas garantindo assim o bom funcionamento das organizações. (CALDAS, et al., 2015)

Destacando que no início dos anos 1990, a gestão de pessoas ganha-se grande relevância nos ambientes cada vez mais competitivos e exigentes no Brasil. Sendo fundamental entender, para compreender o momento na que estamos passando para poder vivenciar as tendências dos próximos anos. (DUTRA, 2016)

Ainda segundo Dutra (2016), os colaboradores vêm sendo tratados como um recurso a ser administrado, tendo ainda como principal referencia o controle sobre as pessoas, em contrapartida as organizações sofrem grande conjuntura do ambiente externo, onde sua principal mudança vem ser a: estrutura e formas da organização; processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado entre outras. Por outro lado, os padrões de valorização socioculturais, e de transformações tecnológicas e ambiental altera nas condições de vida das pessoas e da organização, tendo pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas, pessoas mais atentas a elas em termos de integridade física, expectativa de vida maior, pessoas que abrangem oportunidades e desafios profissionais.

Sendo assim a moderna Gestão de Pessoas desempenha o papel de liderança, incentivadora, contribuinte, buscando agregar valores, desenvolvendo e ampliando os horizontes das organizações e colaboradores. O planejamento de pessoal, desenvolvimento e retenção de talentos são passos importante para a ocupação imediata de posto de trabalho o que ao contrário pode gerar custos elevados para a organização com a espera pela seleção, recrutamento e treinamento para tal posto. (CHIAVENATO, 2014).

Recrutamento e Seleção

A função do recrutamento e selecionar de forma qualitativa candidatos aferentes a vagas disponíveis nas organizações, atribuindo requisitos mínimos para aquele determinado cargo. Classificando assim candidatos adequados para as necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2008)

Sendo assim, são processos que fazem parte da vida organizacional, em seu processo de admissão, buscando cada vez mais suprir as necessidades da organização com mão de obra qualificada, devendo estar de forma sucinta integrados as estratégias da empresa (FRANÇA, 2014). Destacando os principais tipos de recrutamento.

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
É um processamento (ou modificação) de recursos humanos" (CHIAVENATO, 2008). Sendo assim um processo ou fluxo interno dos recursos humanos.	É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos".
RECRUTAMENTO MISTO	
O recrutamento misto adota-se por três funções: Recrutamento externo sucessivo de recrutamento interno; Recrutamento interno sucessivo de recrutamento externo; e Recrutamento externo e recrutamento interno, simultaneamente.	

FATORES QUE ADEREM À ROTATIVIDADE

O termo liderança é muito usado como um processo de influência dentro das organizações, embora haja muitas definições para esse tema, geralmente é utilizado para um indivíduo, mediante uma pessoa ou grupo sendo orientado para o atingimento das metas e organização do estabelecimento. Bowditch e Buono (2017) descrevem, liderança como sustentação de todo seu teor.

Por muito tempo estudiosos de recursos humanos investigam a liderança como traços em uma seria de variáveis, como peso, etnia, gênero e idade. No mesmo ponto de vista Clegg, Kornberg, Pitsis (2017) analisa certas características, de personalidades como:

A diferença entre aqueles que surgem como gran-des líderes e aqueles que sempre são destinados a obedecer é a eterna motivação para realização, honestidade integridade e uma habilidade de compartilha com as pessoas e motivá-las em direção a metas comuns. (CLEGG, KORNBERG, PITSIS (2017, p. 152).

> Diferente dos traços de liderança a teoria comportamental, define um comportamento apreciável, isto é Liderança "é a noção de que existem duas estruturas básicas que caracterizam liderança direcionados há, Interação e relacionamento com outros seres humanos e parte técnica do trabalho, ou à tarefa." (CLEGG, KORNBERG, PITSIS 2017).

Segundo Chiavenato (2016) a motivação pode vir de dentro para fora, no momento que a própria pessoa apresenta modos de se auto motivar ou, pode surgir por meio de fontes externas, por outros indivíduos ou fatos que fazem esse profissional a procurar o melhor de si em seus atos.

Em seu pensamento no momento em que uma necessidade é realizada ela para de ser motivadora de conduta, começa a ser motivada pela ordem sequente das necessidades, sendo assim para motivar uma pessoa é necessário conhecer em que fase se localiza na pirâmide; é esse o ponto de vista mais criticado dado que os indivíduos podem sentir várias necessidades simultaneamente ou até mesmo deixar de lado uma necessidade de grau menor por outra de grau maior. (CHIAVENATO, 2016). Segundo essa teoria raramente acerta-se o topo da pirâmide, porque sempre existirá novas metas e ambições

A Qualidade de Vida no Trabalho envolve todos os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no local de trabalho. Nessa conjuntura é necessário analisar todos esses aspectos para se obter o grau de satisfação de cada colaborador. Percebe-se, que não existe um padrão de qualidade de vida que possa ser satisfatório a todos, tendo em vista que cada colaborador tem uma necessidade diferente. Fazendo-se o necessário para ter uma boa gestão de qualidade de vida dentro da orga-nização para minimizar ao clímax as necessidades do coletivo, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e sucessivamente trazendo vantagem competitiva a empresa. (RIBEIRO, SANTANA, 2015). Desta maneira o alto grau de ausência das funções (absenteísmo) pode aumentar o índice de rotatividade de pessoal.

Chiavenato (2016), Absenteísmo refere-se a pessoa conduz a si próprio de acordo com suas próprias regras e procedimentos aceitáveis, denominando autodisciplina, obtendo um autocontrole sem necessidade de supervisão, observando as conformidades e regras da organização sem preceito, podendo calcular o seu índice.

TURNOVER – ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O termo turnover também chamado de rotatividade de pessoal é o nome usado

para definir a entrada e saída de pessoas em uma organização e essa variação é medida através de índices mensais ou anuais. Para Chiavenato (2016) é o resultado da saída de alguns colaboradores, seja esta saída por inciativa do empregado ou da empresa, e a entrada de outros para substituí-los nas atividades.

Por tanto, não há como idealizar uma empresa que não tenha um mínimo sequer de rotação de pessoal (CHIAVENATO, 2016). Um alto índice de rotatividade quer dizer que na empresa algo não está bem, mesmo que as saídas sejam decisões tomadas pela própria empresa, portanto, precisa-se avaliar com muito cuidado todas as causas que levaram a perda de funcionários.

CÁLCULO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE GERAL

Para o cálculo do índice de rotatividade são considerados os números de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa dispõe num determinado período, este índice é dado em percentuais. Desta forma, esse índice demonstra num valor percentual a quantidade de pessoas que flutuam na organização.

O índice de rotatividade é definido por vários autores, sendo que Pontes (1996), afirma que, um índice de turnover adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor que 1% ao mês (CARDOZO; 2005).

De acordo com Chiavenato (2008), se a empresa tem um índice de rotatividade de pessoal de 3%, quer dizer que ela pode contar apenas com 97% de sua mão de obra. Para poder contar com 100% é necessária provisão de um excedente de 3% de pessoal para compensar o fluxo. Quando se trata de medir o índice para o efeito de planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

Índice de Rotatividade de Pessoal =

$$\{[(A+D)/2]x100\}/EM$$

A = admissões de pessoal dentro de certo período (entradas)

D = desligamento de pessoal dentro do período considerado (saídas)

EM = efetivo médio dentro do período considerado

Fonte: (CHIAVENATO, 2016)

A rotatividade de pessoal é o que mais preocupa os executivos das organizações, e quando se torna alta podem causar enormes perdas de conhecimento, de capital humano, de lucratividade e saúde organizacional, diversos fatores podem ocasionar a rotatividade dentro de uma organização e principalmente, ao empregado (CHIAVENATO, 2016).

Dentre as várias razões que levam a rotatividade de colaboradores podemos citar que: a mudança no comando da empresa: uma gerência deficiente ou liderança ruim desmotiva os demais membros da equipe atingirem seus objetivos; conflito com chefes ou supervisores autoritários e explosivos : as pessoas também podem sair quando seu relacionamento com os chefes se torna estressante ou problemático, e elas não vê em nenhuma outra opção pois se sentem agre-didos; Uma mudança de função desfavorável: as responsabilidades do cargo de uma pessoa mudam e o trabalho torna-se desestimulante fazendo com que o colaborador se sinta desvalorizado e procure por outro emprego (CAPPELLI, 2003).

Para que a empresa consiga entender as causas que levaram a ter uma rotatividade alta, é essencial obter informações. Uma das formas de levantar estas informações são as entrevistas de desligamento. É através da entrevista que o Recursos Humanos

pode fazer um diagnóstico completo com ações assertivas para a retenção dos talentos, pois, de acordo com Chiavenato (2016), os principais indícios de uma boa Gestão de Recursos Humanos é a permanência do capital intelectual na organização, principalmente acompanhada de uma relação mútua dependência. Para tanto, é preciso se atentar a alguns fatores externos que podem contribuir na retenção dos talentos dentro da empresa. Dentre eles, destaca-se a força da agricultura no município, que tem forte influência na economia da região, com destaque para algumas culturas como: pimenta-do-reino e cacau.

PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal é o que mais preocupa os executivos das organizações, e quando se torna alta podem causar enormes perdas de conhecimento, de capital humano, de lucratividade e saúde organizacional, diversos fatores podem ocasionar a rotatividade dentro de uma organização e principalmente, ao empregado (CHIAVENATO, 2016).

Fernandez (2006), explica que os colaboradores já treinados, capacitados de uma empresa já estão adaptados com a teoria e prática dos sistemas de trabalho, realizam toda suas tarefas sem dificuldades de acordo com o padrão da organização: quando ocorre um desligamento, todas as conexões e atividades sofrem com impacto das mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização promovendo difi-culdade na formação de equipes, baixa integração com a cultura da organização com esse know-how perdido na demissão. Chiavenato (2016), destaca algumas das causas de rotatividade de pessoal dentro de uma organização podem se dar tanto por fenômenos internos como externos, onde são citados algumas na tabela 2.

Tabela 1 - Fenômenos das causas da rotatividade

FENÔMENOS INTERNOS DAS CAUSAS DE ROTATIVIDADE	FENÔMENOS EXTERNOS DAS CAUSAS DE ROTATIVIDADE
• Política salarial das organizações; • Política de benefícios; • Tipo de supervisão exercida sobre o pessoal; • Oportunidade de crescimento profissional, dentre outras.	• Situação de oferta e procura no mercado; • •Conjuntura econômica favorável; • Oportunidade de emprego no mercado de trabalho.

Fonte: (CHIAVENATO, 2016)

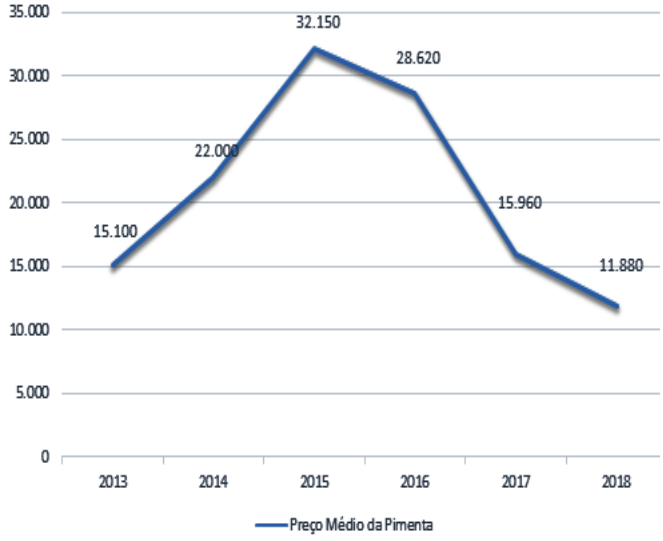
Dentre as várias razões que levam a rotatividade de colaboradores podemos citar que: a mudança no comando da empresa: uma gerência deficiente ou liderança ruim desmotiva os demais membros da equipe atingirem seus objetivos; conflito com chefes ou supervisores autoritários e explosivos : as pessoas também podem sair quando seu relacionamento com os chefes se torna estressante ou problemático, e elas não vê em nenhuma outra opção pois se sentem agre-didos; Uma mudança de função desfavorável: as responsabilidades do cargo de uma pessoa mudam e o trabalho torna-se desestimulante fazendo com que o colaborador se sinta desvalorizado e procure por outro emprego (CAPPELLI, 2003).

FATORES EXTERNOS

Na cidade de Tomé-Açu, o setor madeireiro era predominante nas décadas de 80 e 90, o que gerava muito emprego e renda para o município. Mas, com o passar dos anos, com a escassez da matéria prima, a agricultura familiar e o cultivo do dendê tiveram seu fortalecimento, e isso fez com que, o poder aquisitivo da população aumentasse significativamente, circulando mais dinheiro. Fortalecendo assim o comércio local e o poder de compra dos agricultores, contribuindo para o aumento de emprego e renda.

Um dos fatores que tem influência direta e indireta no poder aquisitivo é o preço da pimenta-do-reino no município, como mostra o gráfico a seguir, o estoque médio do produto em um período, favorecendo o aumento do preço de compra do produto.

Gráfico 1 - Preço médio da pimenta-do-reino em tonelada.



Fonte: Adaptado de Nitin Bansal (2019).

Observa-se que houve uma queda de estoque médio, dentre os anos de 2013 a 2016, começando a recuperar seu corpo físico de 2016 a 2017, desta maneira a procura pelo produto aumentou e consequentemente o preço desparrou, o gráfico demostra a influência da falta de estoque favorecendo o preço do produto.

Pode-se observar que houve um crescimento significativo de 2013 a 2014 no preço médio da pimenta-do-reino chegando ao seu pico em 2015 com $9.650, e logo em seguida entra em queda livre, chegando em 2018 com $3.250 mil por tonelada.

Influenciando dessa forma o aumento do preço da pimenta nos anos de 2014 e 2015, incentivando assim os produtores a novos plantios nos anos de queda mantendo o mercado aquecido em 2017.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados, buscou-se al-cançar os objetivos determinados neste trabalho e com base na metodologia, expor o conhecimento adquirido ao longo da pesquisa.

O quadro 1 apresenta os dados sobre o número de total de funcionários referentes a cada ano correspondente ao período analisado.

Quadro 1: Número total de funcionários por ano

ANO	QUANTIDADE
2013	25
2014	30
2015	25
2016	23
2017	20
2018	19

Fonte:Lima; Sanches (2019)

Pode-se observar que entre os anos de 2013 e 2014houve um aumento no número de funcionários devido à grande demanda na cidade, ligada ao crescimento do poder aquisitivo da população nesse período, causado pelo aumento do preço da pimenta do reino que era uma das fontes de renda mais culti-

vada na região. Posteriormente, houve uma queda progressiva no número dos funcionários, representados assim no gráfico abaixo.

O quadro 2 apresenta a coleta de dados do número de funcionários efetivos e temporários divididos por cada setor da empresa, sendo quatro setores que compõem o quadro funcional da organização, representados a seguir.

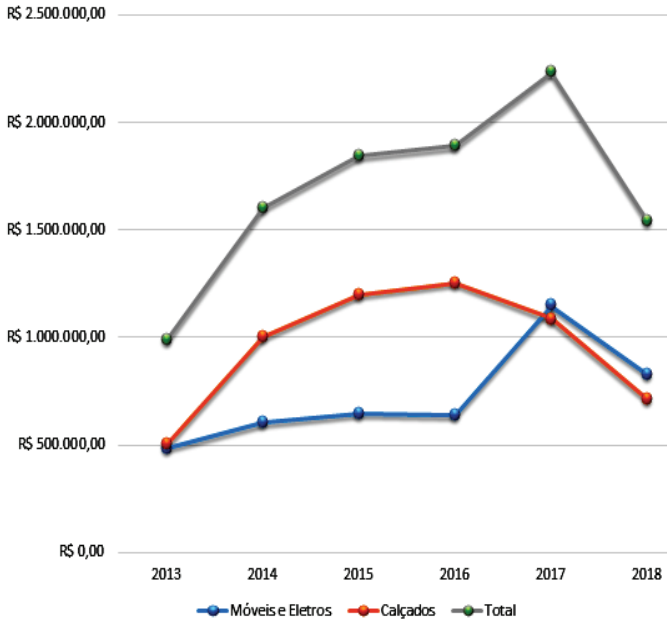
Quadro 2: Número de efetivos e temporários por setor

ANO	SETOR	EFETIVOS	TEMPORÁRIOS	TOTAL
2013	Setor 1 – Eletros e Móveis	7	0	7
	Setor 2 – Calçados	6	3	9
	Setor 3 – Administrativo	5	0	5
	Setor 4 – Serviços Gerais	4	0	4
	Total	**22**	**3**	**25**
2014	Setor 1 – Eletros e Móveis	5	1	6
	Setor 2 – Calçados	8	5	13
	Setor 3 – Administrativo	4	3	7
	Setor 4 – Serviços Gerais	3	1	4
	Total	20	10	30
2015	Setor 1 – Eletros e Móveis	4	1	5
	Setor 2 – Calçados	7	3	10
	Setor 3 – Administrativo	4	2	6
	Setor 4 – Serviços Gerais	3	1	4
	Total	18	7	25
2016	Setor 1 – Eletros e Móveis	3	1	4
	Setor 2 – Calçados	6	4	10
	Setor 3 – Administrativo	4	2	6
	Setor 4 – Serviços Gerais	3	0	3
	Total	16	7	23
2017	Setor 1 – Eletros e Móveis	3	1	4
	Setor 2 – Calçados	5	3	8
	Setor 3 – Administrativo	4	1	5
	Setor 4 – Serviços Gerais	3	0	3
	Total	15	5	20
2018	Setor 1 – Eletros e Móveis	3	2	5
	Setor 2 – Calçados	4	3	7
	Setor 3 – Administrativo	3	2	5
	Setor 4 – Serviços Gerais	2	0	2
	Total	12	7	19

Fonte: Lima; Sanches (2019)

A receita anual divididas pelos setores que aderem à venda, como móveis/eletros e calçados. Com isso, é possível observar de forma explícita os valores referentes a cada ano e assim analisar em qual ano a empresa obteve a maior receita.

Gráfico 2. Comparativo Anual de Vendas por Setor



Fonte: Lima; Sanches (2019)

Pode-se observar que no ano de 2017, a empresa obteve sua maior receita dentro do período analisado, e diante disso, destaca-se o número reduzido de funcionários em relação aos anos anteriores, relacionando-se à nova gestão da empresa.

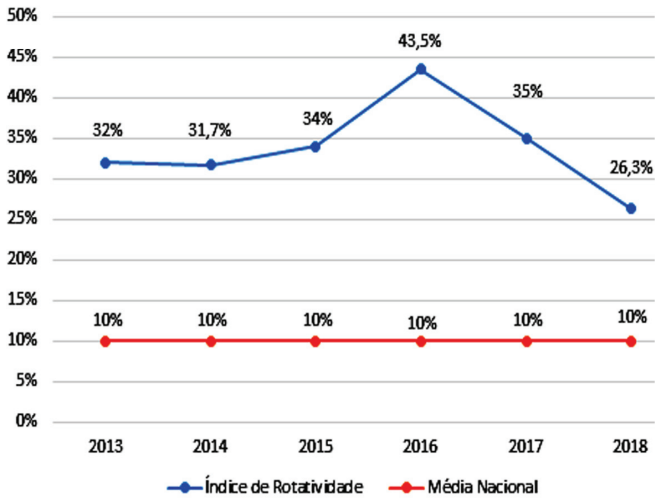
Quadro 3 - Cálculo do índice de rotatividade anual

ANO	CÁLCULO	ÍNDICE
2013	{[(8+8)/2]*100}/25	32,0%
2014	{[(8+11)/2]*100}/30	31,7%
2015	{[(7+10)/2]*100}/25	34,0%
2016	{[(8+12)/2]*100}/23	43,5%
2017	{[(6+8)/2]*100}/20	35,0%
2018	{[(6+4)/2]*100}/19	26,3%

Fonte:Lima; Sanches (2019)

O índice de rotatividade é definido por vários autores, sendo que Pontes (1996), afirma que, um índice de turnover adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor que 1% ao mês (PONTES, 1996 apud CARDOZO; 2005 p. 45).

Gráfico 3. Índice de rotatividade em comparação com a média naciona



Fonte: Lima; Sanches (2019)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados alcançados com esta pesquisa, ficaram nítidos pontos importantes a serem melhorados pela empresa, otimizando o bem-estar dos trabalhadores. No mesmo ficou claro o cenário negativo em relação a flutuação de funcionários, já que todos os índices de rotatividade se mostraram elevados.

No ano de 2016 o índice de rotatividade chegou a 43,5% na empresa, sendo o maior dentro do período analisado. Em 2018, o índice caiu para 26,3% apresentando o menor índice. Mesmo com a queda do índice, a empresa permanece acima da média de 10% estipulada pelo MTE.

Sugere-se que a empresa busque solucionar o problema de rotatividade desde o seu processo de admissões, até o seu clima organizacional que influencia na conjuntura da empresa, e ainda as estratégias e programas voltados à reciclagem e aperfeiçoamento dos colaboradores, benefícios mais atrativos e um planejamento de carreiras setoriais acarretaria numa diminuição considerável do índice de turnover descrito na pesquisa.

Neste caso um processo de recrutamento mais eficaz, desde a abertura do processo seletivo, uma posterior contratação e inserção no ambiente de trabalho, com pessoas mais capacitadas à vaga que se propõe, possibilita pessoas mais comprometidas em suas atividades e maior qualidade do produto ou serviço levado pela empresa. Com isso, a empresa ganha de contrapartida maior dedicação e comprometimento dos colaboradores no decorrer de suas atividades diárias.

Para tanto, é necessário que a empresa busque a eficiência principalmente na área de gestão de pessoas, já que alguns dos fatores que mais impactam nesta área, envolvem também a retenção dos funcionários numa empresa, como por exemplo, o processo de admissão, o clima organizacional da empresa, a política de cargos e salários e a política de retenção do funcionário, incentivos e reconhecimento profissional (motivação, prêmios, etc), para que haja uma relação interpessoal vantajosa, fazendo com que a produtividade fique sempre alinhada aos preceitos definidos na missão e visão da organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

BLACK, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Novo Grid Gerencial.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.; **Elementos de Comportamento Organizacional.** Ed. Revista, São Paulo, 2017.

CALDAS, P. T. et al. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um Estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. **XVII Semead-Seminários em Administração,** Nov. 2015

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do turnover,** Novo Hamburgo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto.**Gestão de Pessoas.** 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3Ed. Rio de Janeiro, 2016.

¬¬¬¬_____, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 2 ed. Rio de janeiro: Campus, 2003.

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

_____, Idalberto. **Recursos humanos.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Recursos humanos.** ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8 ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CLEGG S.; KORNBERGER M.; PITSIS T.; **Administração e Organização – Uma Introdução à Teoria e a Prática.** 2. ed São Paulo: Bookman, 2011.

Departamento Intersindical de Estatística E Estudos Socioeconômicos – DIEESE. **Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro:** 2002 A 2014. / São Paulo, SP: DIEESE, 2016. 140p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas.** Modelo, processos, tendências e perspectivas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. Modelo, processos, tendências e perspectivas. 3 ed.São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDEZ, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas: Com foco em competências.** Campus, 2006.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. RAC, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001.

FERREIRA, A. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes.** Dissertação (mestrado) – Universidade federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2006.

_____; VILAS BOAS, A. A. **Gestão de pessoas –** Vol. II. Rio de Janeiro: Cederj, 2008.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos: Tradicional e estratégica.** 2 ed. 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos** - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____; **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, F. **Recursos humanos:** princípios e tendências. [s.l.] Saraiva, 2005

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, José Roberto, portal IBC. Disponível em:<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/>acesso em 05/ 05/2019

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional estratégico.** 4º ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos** – estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

_____, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____, A.C.A. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, T; BOUDREAU, W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional** – São Paulo. Texto novo, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria Geral da Administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

QUALIFORMA - **Como calcular o índice de absenteísmo.** Disponível em: < https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://qualiforma.net/qualiforma/wp-content/uploads/2015/04/como-calcular-Absenteismo-qualiforma.pdf&ved=2ahUKEwj-o_n4wojjAhVqD7kGHU1oD1YQFjAAegQIAxAB&usg=AOvVaw0cRNtn8KVItt5syDdOTZnJ&cshid=1561599427049> Acesso em 20 de Maio 2019.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005

_____, A. L.; SANTANA, L.C. Qualidade De Vida No Trabalho: Fator Decisivo Para O Sucesso Organizacional, **Revista de iniciação científica.** 2015. Disponível em:< https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf >. Acesso em 02 de jun. 2019

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, A.A. **Turnover nas organizações: um estudo de caso na papelaria Exata** -Paracatu – MG, FACULDADE TECSOMA, 2011.

SILVA, Priscila Bez. **Turnover: um estudo de caso em uma empresa do ramo metal-mecânico.** Universidade do Estremo sul Catarinense - UNESC. Criciúma: 2012.

TAMAYO, A.; PASCHOAL. T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n.4, 2003.

TONELLI, M. J; LACOMBE, B. M.B.; CALDAS, M. P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências**, vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TEVAH, Eduardo. **A arte de fazer as pessoas experimentarem seu máximo.** Porto Alegre: Pallotti, 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.