

ANÁLISE DOS GASTOS COM A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS DE SANTA CRUZ DO SUL

ANALYSIS OF EMPLOYEE TURNOVER EXPENSES IN A FUEL TRADING COMPANY FROM SANTA CRUZ DO SUL

Franciele Adilles Finger*

Ana Cristine Heinen**

Clari Schuh***

Angelo Staub****

Marco Aurélio Batista de Sousa*****

RESUMO

Este trabalho busca identificar os gastos com a rotatividade de funcionários em uma empresa que comercializa combustível, dentre outros produtos, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, utilizando-se da abordagem quantitativa para sua análise. Os dados foram coletados por meio de visita *in loco* nesta organização, entrevistas semiestruturada com o seu gestor principal e de documentos que foram disponibilizados pela empresa. Dentre os achados, destaca os elevados gastos relacionados à rotatividade dos funcionários, desta organização que no período analisado correspondeu a 10,7% de todo o seu faturamento motivado, principalmente, pelos desligamentos de funcionários que foram maiores que as admissões.

Palavras-chave: Gastos. Rotatividade. Comércio. Funcionários.

ABSTRACT

This work aims to identify the employee turnover expenses in a fuel trading company located in the inland of the state of Rio Grande do Sul. It is a exploratory and descriptive research carried out through a case study using the quantitative approach to perform its analysis. The data was collected through in loco visitation in said organization, semistructed interview with the main manager and with the use of documents lended out by said company. Among the findings, stand out the high expenses relatade to the employee turnover in this organization, which in the analyzed period represented 10,7% of all its revenue, mainly caused by the employee terminations which were higher than the admissions.

Keywords: Expensens. Turnover. Commerce. Employees.

* Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. franciele.finger@hotmail.com

** Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. anaheinen@yahoo.com.br

*** Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. clarischuh@uol.com.br

**** Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. nonostaub@hotmail.com

***** Faculdade Dom Alberto - FDA. mcb Sousa@bol.com.br

Introdução

As organizações se configuram como elementos fundamentais na sociedade, estando presentes em todos os momentos da existência humana (SILVA, 2013). Sumariamente pode entendê-las como um conjunto de pessoas que se utilizam dos mais variados recursos, a fim de atingir determinados objetivos.

Ao longo dos tempos estas instituições vêm sendo estudadas por praticamente todas as áreas do conhecimento, sob diversos ângulos possíveis. Neste contexto, destacam-se as organizações empresariais, as quais buscam sempre um resultado positivo, a fim de proporcionar aos seus investidores retorno financeiro do capital por eles investido. Para tanto, faz-se necessário atenção ao gerenciamento de variáveis internas e externas, pertinentes as suas operações, dentre elas cita-se as pessoas que, de acordo com Drucker (1998) e Dutra (2016) têm influenciado o sucesso da administração, pois são elas que compõem a organização e que na busca de excelência precisam de um suporte intelectual qualificado e motivado em condições de prestar serviço de qualidade aos clientes.

Em função disto, as empresas, precisam procurar reter seus talentos e evitar a rotatividade de seus funcionários, devendo os gestores se atentarem para este fato, pois pode vir a comprometer os seus resultados, gerando a perda técnica de profissionais e de recursos financeiros em função dos gastos pertinentes às rescisões e contratação e capacitação de novos funcionários (LUCENA, 1995; QUÉGE, 2008; AWAD; BOTH; DEMARCHI, 2014; DUTRA, 2016; BERGAMINI, 2019).

Diante destes comentários, este trabalho se propõe a identificar os gastos relacionados à rotatividade de funcionários em uma empresa que comercializa combustíveis, dentre outros produtos, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul.

Gestão de pessoas

No entendimento de Vergara (2010), os assuntos que permeiam o tema gestão de pessoas são fundamentais tanto para as pessoas quanto para as organizações de que elas participam. Especificamente, no que reporta às organizações empresariais, observa-se que uma parcela significativa da população passa a maior parte de suas vidas dentro destas

entidades e que elas são as responsáveis por manter a sua operacionalidade, tornando-se a razão de sua própria existência.

Deste modo, a gestão de pessoas visa à participação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos institucionais e individuais, abrangendo as atividades de recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento; descrição de cargos e avaliação de desempenho (GIL, 2007).

Para Chiavenato (2014), as organizações devem ter políticas e práticas de gestão de pessoas que tendem a contemplar todo o processo que envolve a entrada e permanência destes funcionários em suas instalações, mediante a prática de agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorá-los, conforme destaca o Quadro 1.

Quadro 1 – Processos básicos relacionados às políticas e práticas da gestão de pessoas

| Processos | Funções |
|---------------------|---|
| Agregar pessoas | Inclusão de novas pessoas na organização, mediante o recrutamento e seleção. |
| Aplicar pessoas | Acompanhar e ou orientar o desempenho das pessoas. Incluem descrição e análise dos cargos; avaliação de desempenho; orientação das pessoas; desenho de cargos e salários e desenho organizacional. |
| Recompensar pessoas | Buscar satisfazer às necessidades individuais, também utilizados para incentivar as pessoas. Incluem serviços sociais, recompensas, remuneração e benefícios. |
| Desenvolver pessoas | Envolvem gestão do conhecimento e gestão de competências, treinamento e desenvolvimento das pessoas, aprendizagem corporativa, programas de comunicações e consonância e programas de desenvolvimento de carreiras. São utilizados para incrementar e capacitar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas. |
| Manter pessoas | Utilizados para criar condições psicológicas e ambientais de satisfação para as atividades da empresa. Incluem segurança e qualidade de vida; manutenção de relações sindicais; clima organizacional; administração da cultura organizacional; higiene e disciplina. |
| Monitorar pessoas | Utilizados para verificar os resultados e controlar e acompanhar as atividades das pessoas. Incluem sistemas de informações gerenciais e banco de dados. |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Com os avanços observados nas últimas décadas, as organizações vêm buscando novas formas de gestão com o objetivo de melhorar o seu desempenho, atingir resultados e alcançar a missão organizacional para atender as necessidades de seus clientes. O sucesso destas entidades depende em muito dos investimentos nas pessoas, com aproveitamento, identificação e desenvolvimento intelectual (RUBIO; GONZAGA; GUIMARÃES, 2010).

Recrutamento e seleção

Recrutamento é o processo de atração e identificação de um grupo de candidatos que, posteriormente, serão escolhidos para serem contratados para o emprego (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Trata-se de um conjunto de procedimentos e técnicas que tem por objetivo atrair candidatos qualificados e com capacidade de ocupar funções em uma determinada organização (CHIAVENATO, 2010).

Com base nestes entendimentos, Marras (2002) menciona que o recrutamento de pessoal, quanto ao tipo de fonte a ser utilizada, na busca de recursos para prover o processo seletivo da empresa pode ser interno e externo.

Recrutamento interno é aquele que beneficia os próprios recursos da empresa. A divulgação das vagas em aberto é informada por meio de comunicação, cartazes ou memorando, disponibilizados nos quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, comunicando que os interessados devem comparecer ao setor de recrutamento para se candidatar à vaga ofertada ou que enviem seus dados para análise (MARRAS, 2002).

O recrutamento externo é o processo de captar recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de complementar uma necessidade no quadro de efetivos da empresa. Todo o recrutamento externo se inicia com a tomada de decisão, a partir da relação dos tópicos variável tempo e variável custo, que mostram qual o melhor caminho a ser percorrido na escolha das fontes utilizadas no recrutamento de candidatos (MARRAS, 2002).

Em relação à variável tempo, ele determina a demanda de tempo contida na solicitação feita pela área que solicita a vaga e também pelo mesmo parâmetro de tempo indica a fonte de recrutamento mais adequada. Por exemplo, quando um funcionário pede demissão de maneira imprevista, tendo que interromper o trabalho sem aviso prévio, é uma requisição de caráter urgente (MARRAS, 2002).

A variável custo, por sua vez, demonstra a possibilidade financeira para iniciar um processo de recrutamento e seleção, e ao mesmo tempo, a identificação das fontes de recrutamento pela diferença do custo que cada uma representa. Por exemplo, um diretor administrativo-financeiro solicita com urgência o recrutamento e a seleção de um *controller*, nesse caso o recrutador contrata uma consultoria, com custos mais significativos, mas com resultados em curto prazo (MARRAS, 2002).

A seleção de pessoas vem logo após o recrutamento e faz parte do processo de provisão de pessoal. Possui como tarefa básica, buscar entre os candidatos recrutados aqueles que tenham mais chances de se ajustar ao cargo ofertado e desempenhá-lo bem (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Marras (2002), todo o processo de seleção de pessoal tem como base fundamental a análise comparativa de dois campos, a saber: exigência do cargo, e as características do candidato. Exigências do cargo: são as características exigidas pelo cargo do profissional em relação a habilidades, conhecimentos e atitudes para um bom desempenho de suas funções, e as características do candidato: é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que cada candidato dispõe para realizar os seus tarefas.

A respeito do processo de seleção Chiavenato (2000) expõe que algumas técnicas pode ser utilizadas para essa finalidade: dentre elas, citam-se: entrevistas de seleção; provas de conhecimentos ou capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. No quadro 2, apresenta-se o detalhamento destas técnicas de seleção.

Quadro 2 - Técnicas de seleção

| | |
|--|--|
| Entrevistas de seleção | É a mais utilizada nas empresas e também é considerada a técnica mais imprecisa de seleção. Possui maior influência na decisão final a respeito dos candidatos. |
| Provas de conhecimentos ou capacidades | São instrumentos que servem para avaliar, de forma objetiva as habilidades e conhecimentos adquiridos pelo estudo, das práticas ou exercício. Medem o grau de conhecimentos técnicos ou profissionais exigidos pelo cargo. |
| Testes psicométricos | Compõem uma forma objetiva e padronizada de amostras do comportamento das pessoas. Sua função é examinar essas amostras de comportamento humano, comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas e fazer uma análise. |
| Testes de personalidade | Servem para analisar os traços de personalidade determinados pelo caráter e temperamento. Exigem a participação de um psicólogo. |
| Técnicas de simulação | Procuram passar para o tratamento em grupos e utiliza exclusivamente o método verbal ou de execução para a ação social. São utilizadas intensamente nos cargos que exijam a relação interpessoal, como gerência e direção. Favorece o autoconhecimento e a autoavaliação. Devem ser conduzidas por psicólogos. |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000)

O recrutamento e a seleção constituem, atualmente, elementos de estratégia, relacionados diretamente com a proposta de ampliação de novos meios da produtividade

e competitividade, não sendo aceitável o fracasso da organização por falta de talentos em virtude de erros no processo seletivo (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Após a conclusão do processo de seleção, o candidato escolhido é direcionado ao departamento de pessoal para realizar o seu registro na empresa.

A partir deste momento ocorre a sua admissão e ele passa a fazer parte do quadro de funcionários, estando sujeito às avaliações de desempenho no exercício de suas atividades (MARRAS, 2002).

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo que serve para presumir ou estimar o valor e as competências de uma pessoa e principalmente a sua contribuição para a organização. É um meio pelo qual é possível detectar problemas de gestão; supervisão; integração de pessoas; treinamento; competências; e estabelecer programas para aperfeiçoar o desempenho humano (CHIAVENATO, 2014).

A avaliação de desempenho acompanha o desenvolvimento intelectual dos funcionários durante sua trajetória na empresa para mensurar seu nível de habilidades, conhecimentos e atitudes.

Os instrumentos de avaliação de desempenho possui algumas utilidades, dentre elas: disponibilizar *feedback* aos funcionários; descobrir novos talentos na organização; possibilitar o autodesenvolvimento dos funcionários; determinar o grau de contribuição dos funcionários nos resultados da empresa; apontar os funcionários que precisam de aperfeiçoamento e oferecer programas de promoções; mérito e transferências (MARRAS, 2002; BERGAMINI, 2019).

De acordo com Chiavenato (2014), as principais razões das organizações em avaliar o desempenho de seus colaboradores são: as recompensas que possibilitam o julgamento para justificar promoções; demissões; transferências; aumentos de salários; retroação, possibilitam conhecer os resultados das atitudes, do desempenho e das competências; desenvolvimento, proporciona aos colaboradores que conheçam os seus pontos fracos e fortes; relacionamento que permite que cada colaborador possa aprimorar o seu relacionamento com as pessoas ao seu redor e saber como estas qualificam o seu desempenho; percepção, possibilita meios para que os colaboradores tenham conhecimento do que as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito; potencial de desenvolvimento que oportuniza meios para ter conhecimento sobre o potencial de

desenvolvimento de seus colaboradores com a finalidade de definir programas de carreiras, sucessão; aconselhamento, disponibiliza informações sobre como aconselhar e orientar os colaboradores ao especialista de recursos humanos ou ao gerente.

Para Marras (2002), os principais métodos para avaliar o desempenho humano nas organizações são: escalas gráficas; incidentes críticos; comparativo; escolha forçada e 360 graus.

O método de escalas gráficas é considerado um sistema bem simples, que tem por base a avaliação de um grupo de fatores definido pela organização daquilo que determina o desempenho. Esses fatores medem: conhecimentos; qualidade e quantidade de trabalho; assiduidade; cooperação; criatividade e iniciativa. Cada um deles normalmente é dividido em graus, retratados em uma escala mínima até máxima, conforme os padrões de cada organização. O avaliador escolhe os graus que mais considera adequados, esses graus têm um valor em pontos, permitindo chegar a um valor numérico total que aponta sua performance final comparando ao esperado (MARRAS, 2002).

Sobre o método de incidentes críticos, Chiavenato (2014) destaca que ele se atenta aos pontos negativos e positivos e não se preocupa com desempenho normal. Os fatores de avaliação do desempenho são transformados em incidentes excepcionais ou críticos para fazer a avaliação de pontos fortes e pontos fracos de cada colaborador.

Já, o método comparativo, como o próprio nome sugere, utiliza-se das análises da comparação de um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele trabalha (MARRAS, 2002).

Segundo Marras (2002), o método de escolha forçada é mais eficaz e objetivo que os demais, ele consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos funcionários por meio de fases descritivas de determinado tipo de desempenho do colaborador em ligação às tarefas que lhe foram atribuídas. Essas fases estão em blocos e a estes são atribuídos valores diferentes, sendo possível a discriminação. Os valores são obtidos pelo cálculo de índices de aplicabilidade e discriminação de cada fase individual em um trabalho estatístico bem trabalhoso. O avaliador indica em cada um dos blocos a fase ou as fases que mais caracteriza o desempenho do avaliado.

A avaliação 360° é feita por todos os elementos que possuem alguma interação com aquilo que é avaliado, de maneira circular. Participam da avaliação todas as pessoas em torno do avaliado em uma dimensão de 360°. Esse modo de avaliação produz diferentes informações e atua de maneira a assegurar a adaptação e o ajuste do funcionário

às demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho e parceiros (CHIAVENATO, 2014; DUTRA, 2016).

Ao utilizar a avaliação de desempenho, as organizações conseguem descobrir novos talentos e disponibilizam aos seus colaboradores um *feedback*, para que eles não só melhorem seu desempenho como também os resultados da organização CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014).

Rotatividade

Conforme Marras (2002), rotatividade de recursos humanos é o comparativo entre o número de funcionários desligados e o quadro médio de efetivos. A rotatividade é revelada por um índice, que é denominado de Índice de Rotatividade.

O termo rotatividade é utilizado para definir a variação de pessoal entre o ambiente da organização, é o volume de pessoas que entram e que saem da empresa (QUEGÉ, 2008). É expressa por meio de um percentual entre as admissões e desligamentos com relação ao número médio de funcionários da organização, em um determinado período (CHIAVENATO, 2000; BOHLANDER 2009).

Para auxiliar os cálculos dos índices de rotatividade de uma determinada organização, Marras (2002) sugere a seguinte fórmula:

$$Ir = \frac{nd}{\frac{100}{(Eip + Efp)/2}}$$

Onde:

Ir: índice de rotatividade.

nd: número de desligados (demitidos).

Eip: número de efetivos no período inicial.

Efp: número de efetivos no período final.

Chiavenato (2000) também menciona que se pode utilizar de outras formas que existem, a saber:

a) Para efeito de planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{(A+D)/2 \times 100}{EM}$$

Onde:

A = admissões (entradas) de pessoal durante o período considerado;

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado (iniciativa empregado e empregador);

EM = é a soma dos efetivos no início e no final do período, dividido por dois. Efetivo médio do período considerado.

b) Para análise das perdas de pessoal que se deligaram por iniciativa do empregador ou iniciativa própria e suas respectivas causas, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{DX100}{EM}$$

Nessa equação não é considerado as admissões, somente os desligamentos. Para análise de perdas de pessoal que se desligaram por iniciativa própria e suas respectivas causas, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{DX100}{(N1+N2+\dots+Nn/a)}$$

Onde:

D = demissões por iniciativa do empregado a serem substituídas; $N1+N2+\dots+Nn$ = soma dos números de empregados no início de cada Mês;

a = número de meses do período.

Este índice de rotatividade é o que atende melhor para uma análise das causas dos desligamentos espontâneos.

c) Para avaliar a rotatividade de pessoal por seções ou departamentos, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{(A+D)/2+R+T}{EM} \times 100$$

Onde:

R = pessoal recebido por transferência de outros departamentos ou seções;

T = pessoal transferido para outros departamentos ou seções.

Ao analisar o impacto da rotatividade no planejamento de recursos humanos e no recrutamento, é importante distinguir que os índices quantitativos de rotatividade não são os fatores únicos a serem levados em consideração. Também é importante a qualidade dos funcionários. A chamada rotatividade funcional, que é a saída de funcionários, pode trazer benefícios para a organização, uma vez que custos para recrutar e treinar um novo funcionário, pode ser menor, do que manter colaboradores não produtivos (BOHLANDER, 2009).

Um índice de rotatividade de pessoal igual a zero não seria desejável e nem ocorre na prática, pelo fato de demonstrar um estado de rigidez total. Já um índice de rotatividade de pessoal muito alto, também não é desejável, pois refletiria um estado de fluência e degradação da organização, que não iria conseguir assimilar e fixar seus recursos humanos adequadamente (CHIAVENATO, 2000).

A rotatividade de pessoal é o efeito e não uma causa, é a consequência de alguns fenômenos internos ou externos da organização, que acomodam o comportamento e a atitude do pessoal (CHIAVENATO, 2000).

Dentre os fenômenos internos que ocorrem, pode-se citar a política de salários da organização; a política de recrutamento e seleção de recursos humanos; a política de benefícios da organização; as oportunidades de crescimento profissional ofertadas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; entre outros. Dentre os fenômenos externos, estão as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, o conjunto econômico; a situação da oferta e procura de recursos humanos no mercados (CHIAVENATO, 2000).

Gastos com a rotatividade de pessoal

Segundo Bohlander (2009), a substituição de um funcionário demanda tempo e é oneroso. Geralmente os custos podem ser divididos em três categorias: de treinamento e reposição para uma contratação de um novo funcionário e de saída para o funcionário que está se desligando.

Esses custos são equivalentes a duas ou três vezes o salário mensal de um funcionário que está saindo, neles não estão inclusos as horas extras de outros funcionários em virtude do cargo vago e custos com a baixa produtividade, antes de sua saída. A principal despesa é o custo para treinar um novo funcionário (BOHLANDER, 2009).

Os problemas financeiros que a empresa pode contrair com a alta rotatividade de funcionários devem ser observados. Se muito elevados, os gastos com a alta rotatividade de funcionários, podem ter reflexo no seu desempenho de maneira negativa, trazendo prejuízos para a saúde financeira da organização (MATEUS, 2010).

Para Chiavenato (2000), a rotatividade de pessoal abrange custos primários, secundários e terciários: custos primários da rotatividade pessoal, custos secundários da rotatividade de pessoal, custos terciários da rotatividade de pessoal. Todos eles abordados no Quadro a seguir:

Quadro 3 – Custos relacionados a rotatividade de pessoal

| Custos | Referência |
|---------------------------------|---|
| Primários | Relacionados diretamente com o desligamento de cada empregado e a substituição por outro. |
| Recrutamento e seleção | Processamento e emissão da solicitação de empregado; despesas de conservação do órgão de recrutamento e seleção; gastos com divulgação em jornais, panfleto de recrutamento, formulários, material para recrutamento; gastos com avaliação e testes para seleção de candidatos; e despesas de conservação de serviços médicos. |
| Registro e documentação | Despesas de conservação do órgão de serviços de registro e documentação de pessoal e com documentação, anotações, formulários, abertura de conta bancária. |
| Integração | Despesas do órgão responsável pelo treinamento de pessoal e custo do tempo do supervisor do órgão que fez a requisição aplicado no ambiente do empregado recém-admitido. |
| Desligamentos | Despesas do órgão de documentação e registro relacionado ao processamento do desligamento do funcionário; custo da entrevista de desligamentos, da elaboração dos relatórios, dos formulários utilizados; das indenizações à opção pelo FGTS de pagamentos antecipados de férias proporcionais, 13º salário proporcional, aviso prévio, multa FGTS. |
| Secundários | Efeitos imediatos e colaterais da rotatividade. Possuem relação com o desligamento e substituição do empregado. |
| Reflexo na produção | Perda de produção ocasionada pela vaga que o empregado desligado deixou. |
| Reflexo na atividade do pessoal | Atitudes, predisposição e imagem que o empregado que está saindo transmite aos colegas; predisposição, atitudes e imagem que o empregado que está ingressando transmite aos colegas. |
| Custo extra laboral | Despesas de pessoal com horas extras necessárias para o cobrimento da vaga existente ou para inibir a deficiência inicial do novo |

| | |
|--------------------------|---|
| | empregado; tempo a mais de produção ocasionado pela deficiência inicial do novo empregado; elevado custo unitário de produção com a queda média da deficiência ocasionada pelo novo empregado e adicional de tempo do supervisor, utilizado no treinamento e integração do novo empregado. |
| Custo extra operacional | Custo adicional de energia elétrica, em relação ao índice de produção reduzido do novo empregado; custo adicional de combustível e lubrificação, em relação ao índice de produção reduzido do novo empregado; custo adicional de serviço de planejamento, utilidades, manutenção, que se torna mais alto em virtude do índice de produção reduzido do novo empregado; acréscimo de acidentes em virtude do período de ambientação dos novos empregados e acréscimo de problemas e erros provocados pela falta de experiência dos recém-admitidos; |
| Terciário | Os custos terciários são estimáveis apenas. Possuem relação com os efeitos indiretos colaterais da rotatividade, sentida a médio e longo prazos. |
| Custo extra investimento | Depreciação de equipamento, aumento proporcional das taxas de seguros, manutenção e reparos relacionados ao volume de produção, aumento do montante de salários pagos aos recém admitidos e por consequência, reajustes dos demais empregados. |
| Perdas nos negócios | Reflexão nos negócios e imagem da empresa, ocasionada pela qualidade dos serviços ou produtos efetuados por empregados com falta de experiência em período de ambientação. |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000)

Para encarar a rotatividade e os custos gerados por ela, muitas organizações estão remodelando suas políticas de pessoal, modificando os cargos para torná-los mais atrativos e desafiadores, redesenhando a gerência, para que esta se torne mais participativa e democrática, refletindo sobre a remuneração, para transformá-la em rendimento variável em função do desempenho e metas a serem atingidas, além de estratégias motivacionais (CHIAVENATO, 2000).

Metodologia

Tendo como base o objetivo deste estudo, a pesquisa se caracteriza em um primeiro momento como exploratória ao buscar mais informações e familiaridade com a temática apresentada e, posteriormente, como descritiva por destacar a realidade da rotatividade na empresa objeto de investigação (LAKATOS; MARCONI, 2019).

Para tanto, sua operacionalização se deu mediante um estudo de caso em uma empresa que comercializa combustíveis e que presta serviços de lavagem, lubrificação e polimento de veículos dentre outros produtos, divididos nos setores denominados de loja (conveniência do posto); pista (abastecimento em geral); administração (gestão do posto); lubrificação e lavagem (de veículos).

Para coletar os dados, foram realizadas visitas neste comércio e entrevista semiestruturada com o seu gestor principal, além de utilizar-se de informações que foram disponibilizadas por este gestor por meio de documentos aos quais se teve acesso, pertinente à admissão e demissão de funcionários e os gastos relacionados a rotatividade nesta empresa, no período de agosto de 2016 a agosto de 2017.

Posteriormente a essa coleta, os dados e informações foram analisados, utilizando-se da abordagem quantitativa mediante a apresentação de percentuais dos índices de rotatividade decorrente das admissões e demissões no período verificado.

Descrição e análise dos dados

A empresa objeto de investigação é uma rede de postos de combustíveis que iniciou suas atividades no ano de 2005 e instalou-se na em Santa Cruz do Sul, onde atualmente funciona a matriz. Além da matriz, há outras seis filiais também localizadas no município de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires.

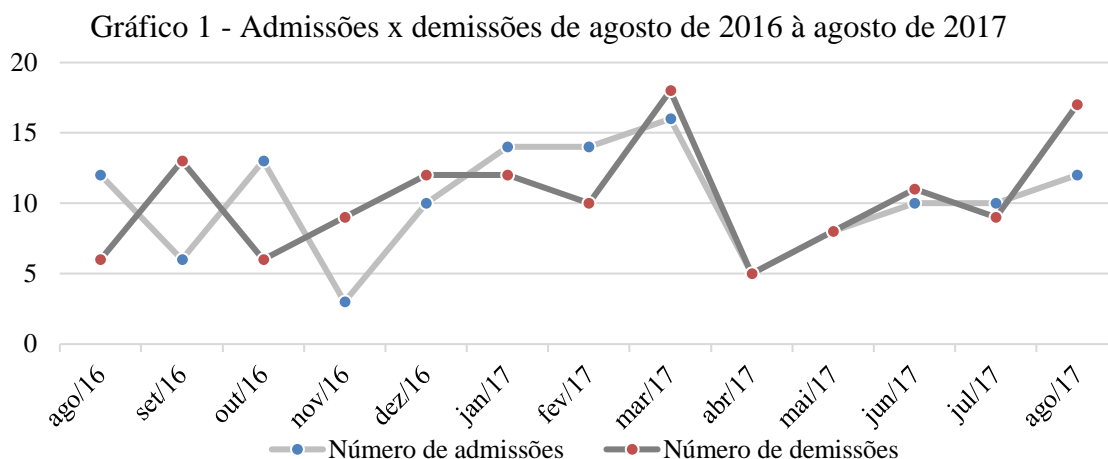
A principal atividade da empresa é o comércio de combustíveis, mas também presta serviços de lavagem, lubrificação e polimento de veículos e possui loja de conveniência onde são comercializados bebidas e produtos alimentícios.

Na época da pesquisa a empresa possuía 135 funcionários, divididos em 5 setores, a saber: loja; pista; administração; lubrificação e lavagem.

Rotatividade na empresa analisada

Para determinar o nível de movimentação de funcionários da empresa, é apresentado o nível de rotatividade calculado, e o número de funcionários admitidos e demitidos no período analisado.

Antes de identificar os índices de rotatividade da empresa em estudo, é necessário compreender os dados referentes à admissão e demissão dos funcionários da empresa no período de agosto de 2016 a agosto de 2017, conforme o Gráfico 1.



Fonte: Elaborado pelos autores

No ano de 2016, foram contratadas 44 pessoas e demitidas 46. Dentre os meses analisados, verifica-se que no mês de outubro é o que teve mais admissões, 13 no total, e que o mês de dezembro foi o que teve mais pessoas demitidas, total de 12. Situação que de acordo com o gestor da empresa é justificada pela abertura de vagas temporárias neste período em função do final do ano e de datas comemorativas, refletindo também nas demissões no final deste período.

Em 2017, foram contratados 89 funcionários e demitidos 78 demitidos. Neste cenário, destaca-se o mês de maio com 17 admissões e o mês de agosto com 17 demissões. A diferença entre as contratações e as demissões, são um dos principais itens na discussão dos índices de rotatividade da empresa em estudo.

Cálculo do índice de rotatividade

Neste item será realizado a identificação do índice de rotatividade de funcionários com base nos documentos internos da empresa, relatórios de folha de pagamento e cadastro geral de empregados e desempregados (CAGED) nos períodos de agosto de 2016 a agosto de 2017.

A fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade foi a seguinte:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{(A+D)/2 \times 100}{EM}$$

Quadro 4 - Índice de rotatividade de agosto de 2016 à agosto de 2017

| | ago/16 | set/16 | out/16 | nov/16 | dez/16 | jan/17 | fev/17 | mar/17 | abr/17 | mai/17 | jun/17 | jul/17 | ago/17 | Total |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Número de admissões | 12 | 6 | 13 | 3 | 10 | 14 | 14 | 16 | 5 | 8 | 10 | 10 | 12 | 133 |
| Número de demissões | 6 | 13 | 6 | 9 | 12 | 12 | 10 | 18 | 5 | 8 | 11 | 9 | 17 | 136 |
| Número médio de efetivos | 58,5 | 60,5 | 57,5 | 59,5 | 55,5 | 53 | 55 | 53 | 58,5 | 57 | 55,5 | 56 | 52,5 | 732 |
| Índice | 15,4 | 15,7 | 16,5 | 10,1 | 19,8 | 24,5 | 21,8 | 32,1 | 8,5 | 14,0 | 18,9 | 17,0 | 27,6 | 18,4 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao verificar o quadro, é possível notar uma rotatividade elevada no período em estudo, chegando ao índice de 18,4% no período geral. Os índices mais altos foram nos meses de janeiro (24,5%), março (32,1%) e agosto (27,6%) de 2017. Outros meses que também tiveram índices altos foram fevereiro de 2017 (21,8%), dezembro de 2016 (19,8%) e junho de 2017 (18,9%).

Os menores índices foram registrados em abril de 2017 (8,5%) e novembro de 2016 (10,1%). Nos demais meses, o índice ficou em média entre 14% e 17. No quadro 5 pode-se verificar os índices de rotatividade por setor, de agosto de 2016 a agosto de 2017.

Quadro 5 – Índices de rotatividade por setor

| | ago/16 | set/16 | out/16 | nov/16 | dez/16 | jan/17 | fev/17 | mar/17 | abr/17 | mai/17 | jun/17 | jul/17 | ago/17 | Total |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pista | 15,9 | 22,2 | 13,1 | 7,9 | 30,4 | 23,2 | 20,7 | 32,1 | 11,3 | 14,8 | 16,1 | 6,2 | 23,3 | 17,9 |
| Loja | 15,2 | 14,3 | 23,5 | 20,0 | 11,4 | 38,7 | 36,4 | 43,8 | 8,3 | 13,9 | 26,5 | 39,4 | 45,2 | 25,3 |
| Administração | 20,0 | - | 50,0 | - | 12,5 | 14,3 | - | 33,3 | - | - | 16,7 | - | - | 10,2 |
| Lubrificação | 14,3 | - | - | - | - | - | - | - | - | 28,6 | - | 14,3 | 16,7 | 4,5 |
| Lavagem | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 50,0 | 100,0 | - | 5,6 |
| Total | 15,4 | 15,7 | 16,5 | 10,1 | 19,8 | 24,5 | 21,8 | 32,1 | 8,5 | 14,0 | 18,9 | 17,0 | 27,6 | 18,4 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se que durante o período em estudo, o setor loja apresentou o maior índice de rotatividade geral, atingindo 25,3%. Neste setor o mês de agosto de 2017 atingiu a margem de 45,2%, março de 2017 atingiu 43,8% e julho de 2017 chegou a 39,4% no nível de flutuação.

O setor pista foi o que apresentou o segundo maior índice no período, 17,9%, o mês de dezembro de 2016 foi o mais representativo deste setor, atingindo uma margem de 30,4%.

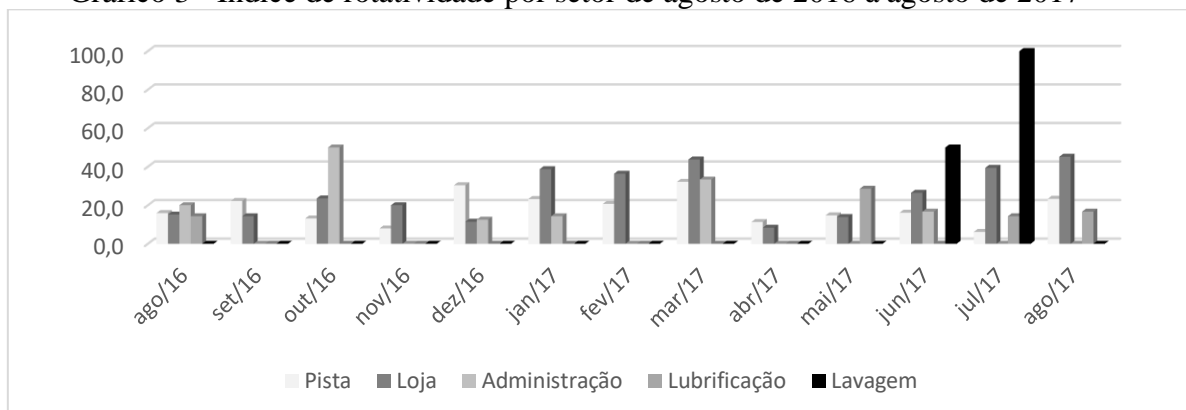
Com o índice de 10,2%, o setor administração ficou com o terceiro maior índice, sendo o mês de outubro de 2016 o mais relevante com um índice de 50%.

Lubrificação e lavagem foram os setores que apontaram os menores índices, respectivamente 4,5% e 5,6%. Porém no mês de julho de 2017, o setor lavagem atingiu o maior índice de rotatividade se comparado aos demais meses dos outros setores, chegando

a 100%. Sobre este fato, Eckert *et al.* (2013) destacam que um índice de rotatividade pode prejudicar a imagem da empresa por demonstrar uma instabilidade no quadro de pessoal, e causa insegurança para os profissionais que possam vir a fazer parte da equipe de funcionários futuramente.

A seguir, têm-se o gráfico 3 que apresenta a evolução dos índices de rotatividade por setor.

Gráfico 3 - Índice de rotatividade por setor de agosto de 2016 à agosto de 2017



Fonte: Elaborado pelos autores

Os setores loja e pista possuem jornada de trabalho diurna e noturna, praticamente 24 horas abertos o que, por ventura, de acordo com o gerente provoca mais desgaste e insatisfação dos funcionários, o que contribui para a rotatividade na empresa. No entanto, Jonos e Machado (2015) chamam a atenção para que a empresa possa manter um nível razoável de rotatividade, ao ponto em que isso não interfira negativamente em seus processos de desenvolvimento.

Gastos com rotatividade de funcionários na empresa

A alta rotatividade de funcionários pode acarretar dificuldades financeiras para a empresa, podendo gerar também insatisfação dos clientes e queda de produtividade. Esses dois fatores, na maioria das vezes, podem vir a refletir no resultado da empresa (POMI, 2010).

Neste trabalho, são apresentados os gastos considerados primários de rotatividade, já que são os que estão relacionados diretamente com o desligamento de funcionários e a substituição por outros. No quadro 6, são apresentados os gastos primários de rotatividade da empresa, de agosto de 2016 à agosto de 2017.

Quadro 6 - Gastos primários de rotatividade de agosto de 2016 a agosto de 2017

| Período | Recrutamento e seleção | Registro e documentação | Integração | Desligamento | Total |
|---------|------------------------|-------------------------|------------|--------------|------------|
| ago/16 | 97,43 | 420,00 | 3.842,10 | 8.420,53 | 12.780,06 |
| set/16 | 63,30 | 210,00 | 1.890,13 | 5.324,19 | 7.487,62 |
| out/16 | 103,12 | 710,00 | 4.216,36 | 3.446,24 | 8.475,72 |
| nov/16 | 46,24 | 70,00 | 952,87 | 7.524,09 | 8.593,20 |
| dez/16 | 86,05 | 350,00 | 3.155,42 | 4.298,15 | 7.889,62 |
| jan/17 | 108,81 | 780,00 | 4.498,81 | 8.706,46 | 14.094,08 |
| fev/17 | 108,81 | 560,00 | 4.483,19 | 4.939,42 | 10.091,42 |
| mar/17 | 120,18 | 640,00 | 5.107,39 | 9.755,09 | 15.622,66 |
| abr/17 | 57,61 | 200,00 | 1.593,33 | 2.609,14 | 4.460,08 |
| mai/17 | 74,68 | 320,00 | 2.546,20 | 5.431,97 | 8.372,85 |
| jun/17 | 86,05 | 400,00 | 3.202,28 | 10.361,94 | 14.050,27 |
| jul/17 | 86,05 | 360,00 | 3.233,52 | 21.168,53 | 24.848,10 |
| ago/17 | 97,43 | 480,00 | 3.827,12 | 5.662,18 | 10.066,73 |
| Total | 1.135,76 | 5.500,00 | 42.548,72 | 97.647,93 | 146.832,41 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Verifica-se, ao analisar este quadro, que os gastos com a rotatividade de funcionários são elevados. O gasto total no período analisado foi de R\$ 146.832,41. O mês que mais apresentou gastos com a rotatividade de funcionários foi julho de 2017, que registrou R\$ 24.848,10.

Para calcular os gastos com desligamento foram utilizados os relatórios de folha de pagamento, onde foi somado os valores das verbas indenizadas, FGTS rescisórios; exames de-missionais e as multas de GRRF. O 13º salário e as férias proporcionais não foram utilizadas no cálculo por serem valores que já são provisionadas mensalmente pela contabilidade, por meio do regime contábil da competência.

O mês que apresentou o menor valor gasto com a rotatividade de funcionários, foi abril de 2017, que registrou R\$ 4.460,08, isso ocorreu porque neste mês o número de desligamentos foi menor.

Os gastos com integração, que são os gastos relacionados as admissões, totalizaram no período em estudo R\$ 42.548,72. Março de 2017 foi o mês que mais registrou gastos com integração, R\$ 5.107,39, isso correu pelo fato de que o mês registrou o maior número de admissões no período analisado.

Os valores gastos com integração foram calculados com base no valor hora gasto dos gerentes responsáveis por cada setor, para treinar e supervisionar os funcionários admitidos. Neste cálculo, foram utilizados os salários, férias, 13º salário, FGTS e INSS patronal dos gerentes, sendo que foi considerado que eles gastam em média vinte e uma horas de tempo para treinar e supervisionar cada funcionário admitido. Recrutamento e

seleção, que também são gastos ligados as admissões, registraram no período analisado um total de R\$ 6.635,76.

Para calcular os valores gastos com recrutamento e seleção foi somado os gastos com material para divulgação de vagas e o custo tempo da pessoa responsável pelo recrutamento e seleção. Em entrevista com a responsável pelo recrutamento e seleção de funcionários, esta informou que gasta em média vinte minutos por funcionário nesses processos. Esses vinte minutos foi utilizado para calcular o custo desta responsável.

O mês de novembro de 2017 foi o mês que apresentou o menor valor gasto com admissões no período em estudo, totalizando R\$ 1.069,11.

A coluna relacionada com registro e documentação, totalizou gastos de R\$ 5.500,00. No cálculo dos gastos com registro e documentação foi somado os valores gastos com exames admissionais e taxas de abertura de conta bancária.

Comparativo dos gastos com rotatividade de funcionários e os resultados da empresa

Além de verificar os gastos com a rotatividade de funcionários da empresa, é relevante analisar quanto que estes gastos representam do seu resultado. A seguir é demonstrado no quadro 7 o comparativo dos gastos de rotatividade em relação ao resultado financeiro líquido da empresa.

Quadro 7 - Resultado x gasto de rotatividade de agosto de 2016 a agosto de 2017

| Período | Resultado | Gasto de rotatividade | Total% |
|----------------|------------------|------------------------------|---------------|
| ago/16 | 148.391,27 | 12.780,06 | 8,6 |
| set/16 | 311.906,28 | 7.487,62 | 2,4 |
| out/16 | 30.450,94 | 8.475,72 | 27,8 |
| nov/16 | 103.404,52 | 8.593,20 | 8,3 |
| dez/16 | 133.855,46 | 7.889,62 | 5,9 |
| jan/17 | 267.256,62 | 14.094,08 | 5,3 |
| fev/17 | 11.284,84 | 10.091,42 | 89,4 |
| mar/17 | 100.866,02 | 15.622,66 | 15,5 |
| abr/17 | 17.362,09 | 4.460,08 | 25,7 |
| mai/17 | 43.140,94 | 8.375,85 | 19,5 |
| jun/17 | 92.199,84 | 14.050,27 | 15,2 |
| jul/17 | 69.837,67 | 24.848,10 | 35,6 |
| ago/17 | 38.889,08 | 10.066,73 | 26,9 |
| Total | 1.368.845,57 | 146.835,41 | 10,7 |

Fonte: Elaborado pelos autores

No período em estudo, os gastos com a rotatividade de funcionários representaram 10,7% do resultado financeiro da empresa, totalizando R\$ 146.832,41. No mês de fevereiro de 2017 os gastos com desligamentos refletiram significativamente no resultado, 89,4% dos lucros foram gastos com admissões e demissões de funcionários.

O mês de julho de 2017 foi o mês com o maior gasto de rotatividade, teve 35,6% do resultado representado pelos gastos com entrada e saída de funcionários.

Em outubro de 2016, abril de 2017 e agosto de 2017 também foram registrados valores relevantes, respectivamente 27,8%, 25,7% e 25,9% de gastos.

O valor que apresentou a menor margem sobre o resultado da empresa foi registrado em setembro de 2016, 2,4%, totalizando R\$ 7.487,62 com gastos.

O mês de maio de 2017 obteve um percentual de 19,4% do seu lucro com gastos de rotatividade. Já nos meses de março de 2017 e junho de 2017 os gastos foram de 15,5% e 15,2% respectivamente. Nos demais meses, o percentual ficou abaixo de 9%.

Diante dos dados apresentados é possível perceber que os gastos de rotatividade de funcionários estão bem elevados, merecendo, assim, uma atenção especial da empresa.

Motivos das rescisões na empresa

Para rescindir o contrato de trabalho com os colaboradores, a empresa precisa seguir uma série de procedimentos que podem levar dias para serem finalizados. As demissões não geram somente burocracia, mas também gastos a serem arcados pela empresa durante o processo de desligamento.

Existem vários motivos para se rescindir um contrato de trabalho, dentre eles os que foram observados na empresa no período em estudo foram: rescisão contrato de experiência antecipada iniciativa empregado e empregador; extinção/término automático contrato de experiência; pedido de demissão e demissão sem justa causa aviso prévio trabalhado e indenizado.

O principal motivo de saídas dos empregados no período em estudo foi por demissão sem justa causa aviso prévio trabalhado. O segundo maior motivo de desligamentos, com 29 demissões, foi por extinção/término automático contrato de experiência, seguido pela rescisão contrato de experiência antecipada iniciativa empregado, com 28 desligamentos. Demissão sem justa causa aviso prévio indenizado, foi o motivo de rescisão com o menor número, somente 1 funcionário se desligou por esse motivo em todo o período analisado. O motivo de desligamento por pedido de demissão,

teve um total de 17 funcionários e o motivo rescisão contrato de experiência antecipada iniciativa empregador totalizou 8 rescisões.

As rescisões por pedido de demissão do empregado, por extinção/término automático contrato de experiência e rescisão contrato de experiência antecipada iniciativa empregado, são as menos onerosas para empresa, pois nestes casos não precisa pagar o aviso prévio indenizado e nem a multa de 50% da GRRF ao funcionário. Portanto esses motivos não aumentam com muita significância os gastos com rotatividade, diferentemente das rescisões sem justa causa aviso prévio indenizado e aviso prévio trabalhado, em que a empresa tem um desembolo maior de valores em virtude do pagamento desses direitos.

Considerações finais

Um índice de rotatividade elevado pode ser considerado um problema para a organização, pois pode comprometer os seus resultados pelos altos gastos com rescisões e contratações de novos funcionários. Já, um índice menor, quando bem trabalhado pelos gestores da empresa, possibilita a entrada de novos funcionários com ânimo, disposição e novas ideias para acrescentar à organização.

Pelos relatórios da folha de pagamento e do CAGED fornecidos pela empresa objetivo de investigação, foi possível calcular os índices de rotatividade no período de agosto de 2016 à agosto de 2017. O índice geral neste período foi de 18,4%, sendo que no mês de março de 2017 foi registrado o maior índice, 32,1%.

Dos setores observados, percebe-se que o setor loja apresentou o maior índice de rotatividade do período, 25,3%, seguido pelo setor pista com um índice de 17,9%. Estes setores por possuírem jornadas de trabalho diurnas e noturnas, acabam provocando um maior desgaste e insatisfação dos funcionários, aumentando a rotatividade.

A empresa possui altos gastos com a rotatividade, tendo no período analisado contabilizado R\$ 146.832,41 com gastos desta natureza, o que representou 10,7% dos resultados financeiros da empresa.

Dentre estes gastos destaca-se que os desligamentos apresentam os valores mais relevantes do período, R\$ 97.647,93 e 67% destes gastos com rotatividade são com desligamentos de funcionários e os outros 33% são com admissões. Em fevereiro de 2017, os gastos com rotatividade representam 89,4% dos lucros, o que é preocupante, pois por muito pouco os gastos não se igualaram ao resultado desta competência.

Dentre os motivos de desligamentos analisados na empresa, demissão sem justa causa aviso prévio trabalhado apresentou o maior número de desligamentos, 53 funcionários saíram por este motivo. Demissão sem justa causa aviso prévio trabalhado foi um dos motivos que mais geram gastos de desligamentos para empresa, pois além das verbas rescisórias já provisionadas de férias e 13º salário, a empresa tem que desembolsar aviso prévio e a multa de 50% do FGTS. Isso explica os altos gastos com desligamento de funcionários.

A melhor forma de reter talentos dentro de uma organização é mantê-los desafiados e motivados além é claro de uma política de cargos e salários bem estruturada. Em entrevista realizada com os gestores da empresa, foi possível identificar que a organização não possui uma estrutura de cargos e salários, os ajustes salariais são realizados de acordo com o dissídio coletivo e a maioria dos funcionários recebem o salário base estipulado nesses dissídios. Se a empresa adota-se uma política de cargos e salários e utiliza-se métodos de avaliação de desempenho para realizar os ajustes salariais ela iria reduzir boa parte da rotatividade de funcionários.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa buscou analisar os gastos em uma determinada organização empresarial, não podendo assim generalizar os resultados desta observação à demais empresas mesmo aquelas do mesmo setor.

Diante disto sugere para futuras pesquisas fazer esta análise em outros setores da sociedade; comparando os resultados destes setores com os achados deste trabalho, bem como com empresas do mesmo setor, a fim de comparabilidade.

Referências

- AWAD, F.; BOTH, C. C.; DEMARCHI, D. V. **Estudo Sobre a Rotatividade de Funcionários no McDonald's – Erechim**. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credices no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BOHLANDER, G. W; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M; SARAIVA, S. B .C. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de janeiro: FGV, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CRUZ, C. A. B.; ARAÚJO, A. S.; OLIVEIRA, I. J. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. Disponível em: <http://www.itpac.br/arquivos/Revista/73/artigo2.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Ed. Pioneira. 1998.
- ECKERT, A.; MECCA, M. S.; BIASIO, R.; CHIELE, A. Os reflexos da rotatividade nos custos: estudo de caso em uma indústria de vidros. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XX., Anais[...]*, Uberlândia, 2013. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/59>. Acesso em: 10 maio 2017.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. **Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços**. 2015. Disponível em: <http://www.fapan.edu.br/media/files>. Acesso em: 12 maio 2017.
- LAKATOS; E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MILKOVICH; G. T.; BOUDREAU; J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- QUÉGE, M. A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School**, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>. Acesso em: 10 maio 2019.
- RUBIO, A. C; GONZAGA, R. A. A.; GUIMARÃES, T. S. **Gestão estratégica de pessoas: fator chave de sucesso para as organizações**. Disponível em: <https://fapan.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2018/04/ed2/9.pdf>. Acesso em: 22 maio 2019.
- SILVA, R. O. **Teoria da administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

POMI, M. E. **A importância da gestão do turnover**. 2012. Disponível em:
http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html. Acesso em: 2 set.2018

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.