

## **TURNOVER: ANÁLISE DOS FATORES DESENCADEADORES DO ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES MERCADISTAS DO MUNICÍPIO DE CAÇADOR (SC)**

Angela Maria Tomazi\*

Taísa Trombetta DeMarco\*\*

### Resumo

O estudo diagnosticou os fatores geradores de índices de rotatividade e seu impacto nas organizações mercadistas do município de Caçador (SC). As informações foram coletadas em 31 estabelecimentos do segmento comercial/alimentos com os proprietários/diretores, gerentes e/ou supervisores, encarregados/auxiliar/analistas de Recursos Humanos(RH). A metodologia foi qualitativa, indutiva, observacional e descritiva/exploratória, com estudo bibliográfico e entrevista semiestruturada. Pode-se concluir que as organizações de pequeno e médio porte não possuem um setor ou área de Recursos Humanos (RH). Outro fator que se evidenciou foi a falta de Ensino Superior para os cargos de liderança. No que diz respeito às causas da rotatividade no setor, as principais são o horário de trabalho nos finais de semana e o perfil da nova geração de trabalhadores, a chamada Geração Y. Já como consequência do fenômeno, ocorre a perda de tempo com recrutamento, seleção e treinamento afetando diretamente o atendimento ao cliente e os custos. Os gestores vêm como estratégia para minimizar o fenômeno, a flexibilidade em acordar os horários de trabalho com o colaborador, o investimento em treinamentos e o oferecimento de pacotes de benefícios.

Palavras-chave: Turnover. Mercadista. Área de alimentos.

## 1 INTRODUÇÃO

Em face ao novo cenário mundial, surge um novo paradigma dentro das organizações. Paradigma este desafiador, que se reflete na necessidade de incrementar incessantemente a melhoria dos níveis de competitividade organizacional, visando a uma maior produtividade, lucratividade e com isso, a permanência e solidificação no mercado. Esta incessante busca pela competitividade está atrelada, sem sombra de dúvida alguma, aos recursos humanos que se fazem presentes dentro das organizações. Os gestores precisam e devem buscar meios de atrair, desenvolver e reter os talentos adotando estratégias que tragam os melhores resultados. Quando se visa a valorizar o principal recurso da organização, o primeiro passo a ser tomado por gestores é planejar e instituir políticas de Administração de Recursos Humanos (ARH), facilitando que as organizações consigam atingir suas metas, objetivos e propiciando aos colaboradores, meios para que também possam alcançar metas e objetivos individuais. Nesse sentido, as políticas de recursos humanos estreitam as relações organização/colaborador, mas mesmo assim, alguns fatores influenciam negativamente os ambientes organizacionais. Um destes fatores é a rotatividade de pessoal. Conforme Pomi (2005) a rotatividade afeta a saúde organizacional, trazendo perda de produtividade e lucratividade, impactando no comprometimento, na motivação dos colaboradores e denegrindo a imagem social da organização. O índice de rotatividade se torna oneroso para a organização, uma vez que a mesma perde tempo e recursos investidos em demissões e novas contratações, sem contar inúmeras vezes à perda dos talentos que levam juntamente com eles conhecimentos, habilidades, competências e experiências adquiridas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Diante deste contexto, para alcançar o objetivo geral do estudo que foi diagnosticar os fatores geradores de índices de rotatividade nas organizações mercadistas do município de Caçador (SC) e o impacto que gera para a organização, os objetivos específicos envolveram identificar os

fatores desencadeadores dos índices de rotatividade na organização; avaliaras consequências do turnover para a organização e verificaras estratégias que a organização adota para minimizar e/ou evitar índices de rotatividade.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A sociedade do século XXI tem necessidades e desejos que aumentam de forma acelerada a busca da competitividade e, para suprir essas exigências, a presença das organizações dentro da sociedade é de suma importância. Com a competição predominante no mercado de trabalho, é preciso que os administradores, mesmo com princípios fundamentados no compromisso com o crescimento da organização, não esqueçam que os colaboradores fazem parte deste meio social e são as principais forças na solidificação e manutenção da organização. Conforme Chiavenato (2004), as pessoas cooperam entre si de maneira racional e intencional, alcançando objetivos e proporcionando resultados ampliados e expandidos, que individualmente não teriam nenhum sucesso se realizados isoladamente. Nesse sentido, as organizações são muito mais que meros instrumentos para a produção de bens e serviços, também criam ambientes em que muitas pessoas passam grande parte da vida, sendo assim, tem grande influência sobre o comportamento humano (CHIAVENATO, 2004).

A prática de juntar pessoas e recursos a fim de produzir bens ou serviços para atender a sociedade, nem sempre foi necessária. Dessa forma, as organizações ganharam complexidade e volume na era contemporânea e estão expandindo e melhorando a cada dia, impulsionadas pela competitividade e pelas exigências dos consumidores que buscam pelos melhores produtos e serviços com qualidade, bom atendimento e preço (COELHO, 2004).

No que diz respeito aos tipos de organizações, de acordo com Maximiano (2007), podem ser representadas por organizações empresariais

que produzem e comercializam produtos ou serviços para obterem lucros; organizações do governo que prestam serviços à comunidade, mantidas com impostos e taxas arrecadadas e organizações do terceiro setor que são as de utilidade pública como as entidades filantrópicas e as organizações não governamentais (ONGs).

Com relação às funções das organizações, Maximiano (2007) ressalta que as organizações são criadas para transformar insumos em serviços ou produtos (produção), objetivando prover as necessidades dos clientes; desenvolver novos produtos (marketing); proteger recursos financeiros (finanças) e ainda se correlacionando com a gestão de pessoas (recursos humanos), planejando, recrutando, selecionando, treinando, desenvolvendo e avaliando a mão de obra, além de ser responsável também pela saúde e segurança. Portanto, as organizações têm um grande papel juntando pessoas e recursos ou serviços para atender a sociedade, buscando complexidade e volume para expandir e melhorar a cada dia, junto a atender as exigências do mercado (MAXIMIANO, 2007).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Na história da humanidade ocorreram inúmeras mudanças durante o século XX, que fizeram com que surgissem três eras organizacionais distintas. De acordo com Chiavenato (1999), essas mudanças passaram da era industrial e chegaram a era da informação. Gil (2007, p. 60) corrobora afirmando que a gestão de pessoas “passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”. A gestão de pessoas passou a ser uma função gerencial, permitindo a colaboração eficaz das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Quando os objetivos individuais não são alcançados as pessoas se frustram em relação as suas expectativas pessoais e passam a executar suas tarefas sem motivação e sem foco nos objetivos organizacionais. Desta forma, as

organizações que dependem do trabalho dos seus colaboradores não conseguem atender suas necessidades de crescimento e competitividade.

### 2.3 ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Partindo do pressuposto que o capital mais significativo que uma organização pode ter é o capital humano, as organizações que tiverem estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos conseguirão se manter e crescer no mercado globalizado e competitivo, pois bons colaboradores promovem o crescimento organizacional (GRAMIGNA, 2002).

Além de atrair e desenvolver os talentos, é preciso que a organização se preocupe também em retê-los. A saída de talentos torna-se onerosa para a organização, pois levam consigo experiências e conhecimentos. Perder um talento é perder capital humano, tempo e recursos que foram investidos nesse colaborador. Souza (2011) menciona que o fator fundamental para se criar um sistema de valorização de talentos é propiciar um ambiente de trabalho onde o colaborador possa estar em contínuo aprendizado, investindo em treinamentos, cursos e incentivando o colaborador a ser criativo, junto a oferecer oportunidades de crescimento com iniciativas direcionadas ao planejamento de carreira. Além disso, ações focadas na melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho também devem ser adotadas para a valorização dos profissionais.

Tratando-se da relação homem trabalho, o fenômeno motivação é importante, pois colaboradores motivados realizam as atividades com muito mais qualidade, trabalham muito mais satisfeitos e quando valorizados, se sentem parte integrante da organização, aumentando a produtividade e gerando bons resultados. Pode-se dizer que existem inúmeras definições para motivação, conceituá-la é difícil, pois está intimamente correlacionada ao comportamento de cada indivíduo de forma específica, de acordo com suas aspirações pessoais. Assim segundo Soto (2009), a motivação é uma

necessidade interna que impulsiona o organismo a conduta do alcance de uma meta.

A remuneração pode ser um fator de motivação para os colaboradores, pois o indivíduo pode satisfazer suas necessidades e desejos. Milkovich e Boudreau (2000) conceituam remuneração como um retorno financeiro concedido ao colaborador como parte de pagamento na relação de trabalho e constitui tudo que o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza em uma organização. Já para Favarim (2012), o salário é um valor econômico que o empregador paga ao empregado pela prestação de serviços que efetua, valor este que se destina a satisfazer as necessidades pessoais e familiares do empregado. O empregado vende seu trabalho para o empregador, em contrapartida busca uma recompensa pelos serviços prestados. Por isso, criar e desenvolver políticas salariais são um dos fatores decisivos para as organizações que quiserem manter-se e crescer no mercado globalizado atual, onde conseguirão manter equipes mais motivadas e comprometidas.

#### 2.4 TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

Um dos indicadores importantes de como está à saúde organizacional é o turnover, também chamado de rotatividade de pessoal. De acordo com Chiavenato (1999) a rotatividade refere-se "ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização".

A rotatividade de pessoas nas organizações não é vista como uma causa e sim, como um efeito de variáveis externas e internas. Para Chiavenato (2002), as variáveis externas envolvem a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado; à situação econômica e as oportunidades de emprego. Já as variáveis internas estão relacionadas à cultura e clima organizacional; política de benefícios, de recrutamento e seleção da organização; à parte gerencial; oportunidades de crescimento; política de cargos e salários; relacionamento humano; condições físicas e

psicológicas do ambiente laboral; critérios de avaliação de desempenho e programas de treinamento (CHIAVENATO, 2002).

O alto índice de rotação nas organizações pode trazer consequências desastrosas como a diminuição da produtividade; redução e perda de qualidade e lucratividade; mais absentéismo e a diminuição da credibilidade da organização junto ao quadro de colaboradores e de clientes (POMI, 2005). Diante de tal contexto, soluções para resolver ou amenizar o problema precisam ser estudadas e colocadas em prática, pois a perda de colaboradores experientes é perda de conhecimento, dinheiro e também pode ser um demonstrativo que a organização está perdendo o que tem de melhor para a concorrência.

As pessoas constituem um dos capitais de maior importância para as organizações. Como pessoas, algumas circunstâncias as fazem se ausentar do trabalho. A esta ausência no trabalho por qualquer que seja o motivo dá-se o nome de absentéismo (RIBEIRO, 2005). Inúmeros são os fatores causadores do absentéismo nas organizações, problemas que interferem diretamente na qualidade de vida do colaborador e conseqüentemente, em seu desempenho e assiduidade. Nem sempre estes fatores estão nas pessoas, muitas vezes as falhas estão na organização. Nesse sentido, absentéismo constante, qualquer que seja o motivo, gera rotatividade de pessoas influenciando diretamente nos custos, na diminuição de produtividade, trazendo conseqüências negativas para a organização que influenciam no resultado final, esperados para o mês, semestre ou ano (RIBEIRO, 2005). Portanto, a assiduidade implica diretamente na eficácia da organização como um todo.

## 2.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A delimitação do estudo envolveu a área de conhecimento que teve como foco a área de Recursos Humanos, abordando o tema turnover nas organizações, no segmento comercial, alimentos no ramo mercadista e o espaço geográfico abrangeu os supermercados localizados no município de

Caçador (SC), num total de 31 organizações. Em virtude da quantidade, não foi necessário trabalhar com amostragem, utilizando somente o censo. A abordagem utilizada foi à qualitativa, por meio de um roteiro de entrevista semi estruturada com duas categorias, dados de perfil do respondente e rotatividade. A primeira categoria dados de perfil dos respondentes envolveu cinco subcategorias sexo, idade (em anos), escolaridade, cargo/função e tempo de serviço na organização (em anos). A segunda categoria rotatividade envolveu três subcategorias fatores desencadeantes da rotatividade, consequência do turnover e estratégias para minimizar e/ou evitar os índices de rotatividade.

A categoria perfil dos respondentes envolveu sexo, idade (em anos), nível de escolaridade, cargo/função e tempo de serviço (em anos) na organização. De acordo com dados coletados, 61,30% (19) dos respondentes são do sexo feminino e 38,70% (12) do sexo masculino. Percebe-se que os cargos de liderança dentro do organograma das organizações mercadistas do município de Caçador (SC) são desenvolvidos na sua maioria, por pessoas do sexo feminino. No século XIX, somente se considerava as características masculinas como atributos para se desenvolver papéis de liderança dentro das organizações. Com a evolução histórica, social, cultural e a era da globalização, surgiu novo cenário no que diz respeito à aceitação do sexo feminino nos cargos de liderança. A mulher tem um estilo de gestão que vence as adversidades, característico do instinto maternal e familiar. A habilidade feminina de identificar as necessidades da equipe e a capacidade de resolver diversas coisas ao mesmo tempo, faz consequentemente que este estilo de gestão tome destaque no mundo corporativo (ROBBINS, 2003).

Quanto a idade, do total de 31 respondentes, 35,50% possuem de 20 a 30 anos (11), seguido de 25,80% de 20 a 30 e de 40 a 50 anos (08 cada intervalo) e 12,90% possuem de 50 a 60 anos (04), Percebe-se que existe uma variação no que diz respeito à idade dos respondentes iniciando com 20 anos e se estendendo até 60 anos. Pode-se dizer que o percentual maior está nas pessoas da Geração X, enquanto as pessoas da Geração Y



ocupam um percentual menor no quadro Diretivo dos estabelecimentos mercadistas do município de Caçador. Uma coisa é certa, as organizações precisam estar atentas às particularidades de cada geração, extraindo e desenvolvendo o que há de melhor em cada profissional, independente da geração que faz parte, com o objetivo de melhorar os índices organizacionais e tornar a organização competitiva frente às imposições do mundo globalizado.

Em relação ao nível de escolaridade dos respondentes, o estudo revela que do total de 31 respondentes, 41,95% (13) possuem o curso Superior Completo, seguido de 38,70% (12) que possuem o Ensino Médio Completo e o restante dos respondentes 09,68% (03) Ensino Fundamental Incompleto, 06,45% (02) Ensino Médio Incompleto e 03,22% (01) possuem Ensino Fundamental Completo. Pode-se concluir que é muito alto o índice de colaboradores que respondem por cargos de liderança dentro da organização sem terem cursado uma graduação. A educação é um dos pilares da sociedade, preparando o cidadão para a vida social, produtiva e o qualificando para o mercado de trabalho, oferecendo condições para seu desenvolvimento humano, técnico e cultural. Com a tecnologia em constante avanço e as mudanças ocorridas pela globalização, se sobressai o profissional mais qualificado e mais apto a planejar e executar as funções no cargo. Um profissional mesmo que com um curso profissionalizante ou graduação, precisa estar disposto a continuar a aprender, a adequar-se as mudanças constantes, além de ser comunicativo, proativo, dinâmico e “atenado” com as novas tendências.

Quanto ao cargo/função dos respondentes, 70,97% (22) dos respondentes ocupam o cargo/função de Proprietário/Diretor do estabelecimento, seguido de 16,13% (05) que ocupam o cargo/função de Gerente e 12,90% (04) que ocupam o cargo Encarregado/Auxiliar/Analista de RH. Percebe-se que nas organizações de médio e pequeno porte, o proprietário responde por todas as funções, indo de diretor a analista de RH. Somente os estabelecimentos de grande porte possuem uma hierarquia no quadro diretivo. Em uma organização cada cargo e cada função tem seu

valor. De acordo com Marras (2002), o colaborador precisa saber o que a organização espera dele, quais são as atribuições e responsabilidades inerentes ao seu cargo, quando fazer, como fazer e por que fazer, além de ter o conhecimento do que pode fazer pra crescer profissionalmente dentro da organização. Se o colaborador tiver conhecimento das exigências para crescer dentro da organização, poderá administrar melhor sua carreira e com isso, trabalhar muito mais motivado e focado, trazendo resultados favoráveis à organização e alinhando os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Quanto ao tempo de serviço (em anos) na organização, 41,93% (13) dos respondentes trabalham na organização acima de oito anos, seguidos de 22,60% (07) que estão na organização a menos de dois anos, 12,90% de dois a quatro e de seis a oito anos (04 cada intervalo) e por último, os que trabalham na organização de quatro a seis anos, somando 09,67% (03) dos respondentes. O tempo de serviço de um funcionário na organização pode ser um indicador do seu grau de satisfação em fazer parte do quadro, como também pode ser um indicador do alcance dos objetivos pessoais e da realização profissional, representando uma maior experiência profissional. Já para a organização, pode ser um indicador de rotatividade, um indicador de retenção de talentos e até mesmo, um indicador da imagem da organização perante a sociedade e perante os próprios colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

A categoria rotatividade apresentou a opinião dos respondentes sobre as causas e consequências da rotatividade de funcionários para a organização e as estratégias para minimizar e/ou evitar os índices de rotatividade. Verificou-se que dos 31 respondentes, 67,74% (21), vêem como principal causa da rotatividade os horários de trabalho aos Sábados à tarde e aos Domingos, destes ainda 42, 85% (09) citam além do horário o descomprometimento das pessoas, principalmente a nova geração. Ainda de acordo com 25,80% (08) dos respondentes, a causa da rotatividade no setor é o perfil da Geração Y, jovens que querem "O emprego, mas não o trabalho". Em torno de 22,58% (07) colocaram a insatisfação salarial e a falta

de um pacote de benefícios, como causa do problema. Por último, 16,12% (05) abordaram o problema cultural e político dessa era globalizada e contemporânea, que segundo os respondentes, sempre vai existir e que provavelmente no futuro seja ainda pior.

As consequências de tal fenômeno para quase 100% das organizações pesquisadas envolve o aumento de custos com admissão, demissão e treinamento, além da perda de tempo para ensinar tudo novamente aos novos contratados. Em torno de 38,70 % (12) colocaram que essa situação se reflete no atendimento ao cliente, que sai do estabelecimento insatisfeito.

No que diz respeito a estratégias para minimizar a situação da rotatividade, 29,03% (09) dos respondentes consideram como alternativa principal, a flexibilidade e a maleabilidade ao acordar com o funcionário o horário de trabalho. Juntamente com essa estratégia, 22,58% (07) dos respondentes citaram o oferecimento de pacotes de benefícios e bonificações (plano de saúde, cesta básica, prêmio assiduidade) fazendo assim, que o funcionário se sinta atraído para trabalhar na organização. A oportunidade de crescimento para o colaborador dentro da organização foi citada por 16,12% (05) dos respondentes e o investimento em treinamentos por 12,90% (04) dos respondentes. Ainda 06,45% (02) dos respondentes citaram também como estratégia a elaboração de planos de carreira com planos de Cargos e Salários e para 22,58% (07) dos respondentes é um problema sem solução, decorrente da própria cultura das pessoas ou da legislação trabalhista que favorece o funcionário.

Com o propósito de identificar e analisar as causas e consequências do turnover no setor mercadista do município de Caçador (SC), bem como apurar as estratégias que as organizações estão tomando para minimizar o fenômeno foi possível chegar as seguintes conclusões:

- Quanto ao perfil dos respondentes notou-se que as organizações de pequeno e médio porte não possuem um setor ou área de Recursos Humanos (RH), e em torno de 60% dos casos, quem responde pela direção/gerência são pessoas do sexo feminino. No que diz respeito à idade dos que respondem pelos cargos de liderança, percebe-se que o percentual

maior está na Geração X. Outro fator detectado é a falta de Ensino Superior para os cargos de liderança;

- No que diz respeito às causas da rotatividade no setor, as principais são o horário de trabalho nos finais de semana, o perfil da nova geração de trabalhadores e a falta de um pacote de benefícios incorporado ao salário dos colaboradores;

- Já como consequência do fenômeno ficou evidenciado a perda de tempo com recrutamento, seleção e treinamento, refletindo no aumento dos custos, com redução dos lucros e afetando diretamente o atendimento ao cliente;

- Em relação às estratégias que as organizações podem adotar para minimizar o fenômeno no setor, a principal é a flexibilidade em acordar os horários de trabalho com o colaborador e o oferecimento de um pacote de benefícios junto ao salário.

A partir de tais levantamentos se sugere:

- Estruturar um Plano de Cargos e Salários, minimizando a carga horária e melhorando a política salarial do setor. Também, oferecer um plano de benefícios e bonificações flexíveis;

- Desenvolver um processo de avaliação de desempenho, dando feedback aos colaboradores e servindo como base para oportunidade de crescimento;

- Criar ferramentas de acompanhamento do funcionário para levantar quais os motivos que o fazem se desligar da organização;

- Definir um perfil para os processos de recrutamento e seleção, procurando ajustar o perfil real com o ideal;

- Aplicar pesquisas periódicas de satisfação com os colaboradores para avaliar pontos que merecem maior atenção por parte da organização e elaborar cronograma de treinamentos de acordo com as necessidades da organização, garantindo a melhoria contínua dos processos e melhorando o atendimento ao cliente.

### 3 CONCLUSÃO

No cenário mundial tem aumentado consideravelmente a concorrência no mundo corporativo, fazendo com que as organizações busquem estratégias para serem mais competitivas. Para responder com mais rapidez às mudanças, é necessário que as organizações sejam mais flexíveis e estejam em constante inovação, investindo em tecnologia, marketing e valorização do capital humano que passou de mera mão de obra para parceiro estratégico da organização. Quando a organização perde pessoas, está perdendo conhecimento, capital intelectual e domínio de processos, além de ser um indicador de patologia organizacional. Este fenômeno gera aumento de custos diretos com desligamentos, seleção, recrutamento e treinamentos, impactando diretamente na produtividade, na qualidade, na lucratividade, na satisfação e na credibilidade junto aos clientes.

Portanto, conclui-se que se faz necessário atrair, desenvolver e reter bons colaboradores para evitar o aumento da rotatividade. Quando a organização perde um talento, está perdendo capital humano, tempo e recursos que foram investidos nesse colaborador, além de diminuir o lucro e perder clientes para a concorrência por insatisfação. Porém, os dados levantados no estudo não extinguem a continuidade e a necessidade de novos estudos acerca do tema.

As organizações precisam e devem acompanhar as tendências regionais, estaduais e nacionais em relação a salário, benefícios, horários flexíveis, flexibilização do modo operante do trabalho, carreira vertical e horizontal para novas e diferentes funções. Também estar continuamente atentas aos índices de satisfação e ao novo perfil mercadológico de funcionários, detectando pontos fortes que devem ser mantidos e pontos fracos que carecem de melhorias e aprimoramentos, garantindo assim a retenção dos talentos.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 3a.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2a.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de direito comercial. São Paulo: Saraiva, 2004.
- FAVARIM, Flávia Negrini. Remuneração e salário: uma abordagem jurídico/administrativa. Revista de Ciências Gerenciais. São Paulo: Anhanguera Educacional Ltda, v. 15, n. 21, p. 209-224, 15 out. 2012.
- GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1a.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração da remuneração. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2007.
- MILKOVICH George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- POMI, Rugenia Maria. A importância da gestão do turnover. 17 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/artigos>>. Acesso em: 08 fev. 2016.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003. 524 p.
- SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- SOUZA, César. Líderes como reter talentos inquietos em empresas rígidas. Revista Você S/A. São Paulo, n.153, p.74, abril 2011.

Sobre o(s) autor(es)

\* Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos e Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), Campus Videira. E-mail: [angela-tomazi@hotmail.com](mailto:angela-tomazi@hotmail.com)

\*\* Psicóloga; Mestre em Psicologia UFSC; Especialista em Análise Bioenergética e Psicoterapia Corporal ORGONE e Pós-graduação em Administração de Recursos Humanos UNIVALI. E-mail: [taisa.demarco@unoesc.edu.br](mailto:taisa.demarco@unoesc.edu.br)