

ELEMENTOS E FUNDAMENTOS DO *TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DO INTERIOR DO ESTADO SÃO PAULO.

SOUSA, Sergio Henrique Caria¹

Resumo

O presente artigo tem o propósito de discutir os elementos e fundamentos do *turnover*, partindo do pressuposto de que os colaboradores reagem às variáveis ambientais internas da organização, afetando seu desempenho e atividades profissionais. Este estudo se propôs a detectar e constatar as causas dos índices de *turnover* em uma indústria têxtil de médio porte no interior de São Paulo. Foram coletados dados peculiares aos índices de rotatividade nos últimos anos, realizando pesquisa do tipo descritivo exploratório com abordagem qualitativa, com amostra de 57 ex-colaboradores definida por acessibilidade. Dentre os principais fatores que contribuíram para o *turnover* destaca-se o descontentamento com horários de trabalho e a política de salários e benefícios. Contudo, conclui-se que o *turnover* de colaboradores é uma ocorrência de difícil solução para as empresas na proporção em que pode ser incentivada por diferentes aspectos pessoais e organizacionais.

Palavras Chave: *Turnover*, Gestão de Pessoas, Competências, Causa e Efeito, Indústria Têxtil.

Abstract

This article aims to discuss the elements and fundamentals of turnover, based on the assumption that employees react to the internal environmental variables of the organization, affecting their performance and professional activities. This study aimed to detect and verify the causes of turnover rates in a medium-sized textile industry in the interior of São Paulo. Data were collected from the indexes of turnover in the last years, with an exploratory descriptive research with a qualitative approach, with a sample of 57 ex-collaborators defined by accessibility. Among the main factors that contributed to turnover were the dissatisfaction with working hours and the salary and benefits policy. However, it is concluded that employee turnover is a difficult problem for companies to the extent that it can be encouraged by different personal and organizational aspects.

Keywords: Turnover, People Management, Skills, Cause and Effect, Textile Industry.

¹ Professor Mestre em Administração de Empresas – Grupo Unisepe – Unidade Amparo

1- Introdução

Cada vez mais empresas estão à procura de soluções, eficiência, capacitação e mão de obra qualificada, traduzidas em um mercado próspero e contínuo. Para tanto, acompanham o decurso interno e externo dos ambientes, avaliando e monitorando possíveis anomalias que prejudiquem decisões, processos e serviços disponibilizados pela organização. Neste contexto os decursos internos podem influenciar de maneira direta o ambiente, através da entrada e saída de pessoas.

Baseado em uma agressiva competitividade no mercado, empresas buscam reter seus talentos e potenciais humanos, evitando a rotatividade ou *turnover*. O termo inglês *turnover*, possui significado em português de rotatividade, um indicador relacionado às admissões e demissões de funcionários de uma organização em determinado período de tempo, comparado à média de funcionários efetivos (MARRAS, 2009)

Com a exigência do mercado, a organização necessita de um olhar geral e clínico, aprofundando nas relações humanas, com o intuito de entender suas origens e corrigi-las. O *turnover* é uma situação que merece este estudo detalhado e maior atenção aos proprietários e diretores, pelo simples fato da alternância de funcionários impactarem direta e negativamente situações como o aumento dos custos de recrutamento e treinamento de novos colaboradores, rescisão contratual (pagamento de direitos trabalhistas) e o péssimo clima organizacional.

Em indústrias do ramo têxtil, existem práticas exclusivas e precisas na condução de máquinas, equipamentos, embalagens, sendo indispensável um baixo nível de rotatividade para que a qualidade do serviço evidencie. Funcionários recebem treinamentos específicos para cada função dentro da organização, agilizando e capacitando a maioria dos departamentos e setores. Na indústria analisada, o estudo e a diminuição da rotatividade por afetar o bom caminhar e a simplicidade da rotina, onde funcionários deixam suas funções abrindo lacunas e gargalos comprometendo toda uma estrutura de produção. Possuir uma rotina é necessário no desenvolvimento e rapidez de anomalias causadas pelo *turnover*. A rotatividade de pessoal, na visão de Chiavenato (2010), refere-se à correlação entre as admissões e os desligamentos dos profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.

A empresa arca com despesas médicas de admissão e demissão, pagamento de benefícios, encargos, salários que é direito do trabalhador. O que poderia ser tranquilamente resolvido se o funcionário permanecesse na empresa. Destaca-se o valor para cada funcionário que entra para a empresa agregando sempre algo, e quando sai, transfere informações, modelos, métodos e rotinas muitas vezes essenciais ao sucesso da mesma.

Diante deste contexto, o desígnio principal deste estudo de caso deve-se ao diagnóstico de elementos e fundamentos de índices de rotatividade em uma indústria têxtil do interior de São Paulo, suas causas, consequências e estratégias que a organização adota para minimizar e/ou evitar índices de rotatividade.

1.1 Objetivo de Estudo

A indústria têxtil do propósito deste estudo foi fundada na década de 50, na cidade de Amparo/SP que possui 71 mil habitantes, e um total de 2.701 empresas atuantes no município e renda média mensal de 2,7 salários mínimos. (IBGE, 2015). Seu ramo de atividade é a produção e desenvolvimento de fios crus e tintos, fibras naturais, artificiais ou sintéticas, para malharia e tecelagem.

A empresa fornece seus produtos aos maiores polos de malharia do Brasil, em especial ao “Circuito das Malhas”, região localizada entre as divisas de São Paulo e Minas Gerais, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, e boa parte do Nordeste Brasileiro. A empresa possui 3 sócios proprietários e é composta por 352 colaboradores. Baseado na quantidade de trabalhadores, o perfil desta, pode ser apresentado do seguinte formato: 65% dos colaboradores da empresa são mulheres, sendo que em sua maioria 75% são solteiras. A grande maioria dos colaboradores possui o ensino médio 76%, e somente 13% possuem uma graduação de terceiro grau. O principal objetivo de estudo dessa unidade foi o fator crítico de rotatividade, maior em toda a rede da empresa e a proximidade de distância da organização.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Gestão de Pessoas

Para Lacombe (2005, p.14) as organizações já deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas. Para tanto, buscam uma gestão de pessoas assertiva estimulando pontos como força de trabalho, criatividade, compromisso, potencial e inovação. De acordo com Chiavenato (2010), recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para guiar e conduzir os aspectos de posição gerenciais relacionados às pessoas ou recursos humanos, incluindo seleção, treinamento, recrutamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Segundo Milkovich e Bourdreau (1998), recursos financeiros, equipamentos e instalações são de suma necessidade para a empresa, porém as pessoas e seus recursos são de importância vital para sua

sobrevivência. Para Gramigna (2008, p.14) um dos principais indicadores de desempenho empresarial é a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas.

É praticamente impossível uma empresa completar seus objetivos e metas sem uma gestão de pessoas competente e direcionada, moldando relacionamentos entre organização e colaboradores. Com características atribuídas a competências e ao clima organizacional, as empresas passam a investir na gestão de pessoas, buscando a capacitação e qualidade em processos tradicionais e burocráticos que envolve os recursos humanos. Além de contratar, selecionar, cuidar de benefícios e folha de pagamento, a administração de recursos humanos possui visão total do negócio, através do planejamento estratégico, trabalhando pelo crescimento e sustentabilidade da organização (SOUZA, PAIXÃO E SOUZA, 2011).

O correto investimento e direcionamento em gestão de pessoas auxiliam fatores negativos para a organização, como o *turnover*. Segundo Cardozo (2005) as pessoas são patrimônios indispensáveis para o desenvolvimento e evolução das organizações. Os gestores precisam monitorar e dar ênfase total ao *turnover* nas empresas, monitorando e avaliando constantemente a rotatividade de pessoal na organização.

2.2 – Turnover

Marras (2009, p.66) define *turnover* como números de colaboradores desligados da empresa num determinado período confrontando ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade. Esses índices são calculados periodicamente e demonstram percentualmente a quantidade de colaboradores que transitam e circulam na organização.

A rotatividade pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa, Chiavenato (2010, p.89) descreve que a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas de uma organização, ou a compensação das entradas de novos colaboradores com o desligamento dos antigos.

A investigação aos motivos do *turnover* é de suma importância dos gestores e de maneira global da própria empresa. A rotatividade de pessoal pode-se revelar um motivo de preocupação ainda mais em um cenário de competição e igualdade de condições. Fatores como estilos de liderança, clima organizacional, qualidade no serviço impactam diretamente nos motivos do *turnover*.

A construção de um clima e ambientes favoráveis no trabalho ajudam diretamente os colaboradores a desempenhar mais tranquilamente suas funções e conseqüentemente a empresa em criar ações direcionadas ao estímulo de retenção de seus talentos.

As razões do *turnover* podem se diversas: os próprios colaboradores podem pedir sua demissão por falta de motivação, descontentamento com as políticas da empresa, divergências ao plano de carreira buscando uma melhor recolocação profissional. Porém a empresa busca o direito de procurar profissionais mais capacitados e experientes para seu quadro, uma vez que entradas de novos colaboradores podem substituir os desinteressados e não produtivos a incentivar as equipes com inovação e conhecimentos.

Para Pinheiro e Souza (2013), é sempre muito importante verificar e averiguar as origens e causas do *turnover*, tomando conhecimento destas e atuando de forma a solucionar os fatores que causam esse fenômeno na organização.

2.3 – Causas *Turnover*

As razões e motivos que levam ao desligamento podem ser amplos. Os colaboradores podem estar descontentes com a política da empresa, desmotivados ou buscando uma melhor recolocação profissional. Já as empresas tem o total direito na busca do melhor, refletindo em profissionais que sejam mais capacitados e experientes e que agreguem profissionalismo e inovações as funções procuradas.

Para Chiavenato (2000) a rotatividade de pessoal não é apenas uma causa, mas, o efeito e consequências de alguns fenômenos internos e externos que condicionam atitudes e comportamentos dos colaboradores. Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) refletem que a análise rotativa de pessoal prioriza dois fatores: mercado de trabalho ou econômico e o psicológico. No mercado de trabalho são apontados exigências de trabalho, procura e alternativas de emprego. No fator psicológico pondera a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desenvolvimento e plano de carreiras.

O grau de insatisfação pode ser considerado o diferencial que leva aos colaboradores se desligarem de uma organização. Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. (Chiavenato, 2006, p.106).

Gil (2008, p.44) afirma que:

[...] a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Luz (2008) lista os motivos mais frequentes utilizados para justificar as causas da rotatividade:

Causas Internas
Ambiente de trabalho
Relacionamento com a chefia
Baixos salários
Falta de benefícios
Falta de oportunidade e crescimento profissional
Falta de segurança no trabalho
Localização da empresa

Causas Externas
Outras oportunidades de emprego
Instalação de novas empresas
Baixos salários
Aspectos econômicos
Expansão dos negócios

2.4 – Consequências do *Turnover*

O *turnover* gera perdas, recursos, tempo e despesas com desligamentos sucessivos e admissões. Apesar dos resultados dessa consequência, é de suma importância a empresa rever e analisar sua atual condição, identificando falhas e capacitando seus colaboradores.

Segundo SEBRAE (2016) para tentar diminuir a alternância de funcionários na empresa, é de grande importância verificar os índices de rotatividade de pessoal. Isso pode ser feito com a identificação, em nível quantitativo, das contratações e rescisões. As pesquisas de clima são as mais recomendadas para fazer essa análise, pois é possível avaliar se os funcionários estão motivados, quais são suas expectativas e se existem problemas de relacionamento interno interferindo em seu desempenho.

Chiavenato (2009) afirma que a rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Como consequência a essa causa, adota-se uma equação que segundo o próprio autor, calcula-se o índice de rotatividade de pessoal utilizando a seguinte expressão:

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

Onde:

- A = Admissão (entrada de colaboradores por “N” período);
- D = Desligamento (decisão da empresa ou do próprio colaborador);
- EM = Efetivo Médio (totalidade de colaboradores em um período).

Igualmente se é capaz de classificar os índices de rotatividade mês a mês.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Onde:

- D = Número de colaboradores demitidos no mês;
- EM = Efetivo Médio dentro do período considerado.

O *turnover* pode ser mensurado por diversos fatores como a conjuntura econômica através das oportunidades de emprego no mercado de trabalho, ou ainda políticas salariais das organizações, ativando e avaliando a rotatividade através de oportunidades de crescimento, plano de carreira, condições físicas de trabalho, política de benefícios, supervisão exercida entre outras. A avaliação de entradas e/ou saídas dos colaboradores por período se faz um cálculo importante e significativo para anomalias que possam ser identificadas e corrigidas pelas empresas.

2.5 – Custos do *Turnover*

Um dos maiores problemas para as empresas são os altos custos de rotatividade, motivo esse que pode influenciar diretamente o caixa e a estratégia financeira da organização. Segundo Chiavenato (2009) os custos de desvinculação laboral podem ser classificados em três categorias: primários, secundários e terciários.

Os custos primários são aqueles que não podem ser evitados pela organização por se tratar de uma desvinculação voluntária de um colaborador. Sendo assim, aparecerão custos de recrutamento e seleção, custos de registo e de documentação, custos de integração, treinamentos, além dos custos de desligamento como aviso prévio, multa FGTS, pagamentos de férias e 13º proporcional.

Os custos secundários, indiretamente ligados ao processo de desligamento como custos de produção (insegurança de um novo colaborador, produção inferior), reflexos no comportamento dos restantes dos colaboradores (atitudes pessoais), custos extras laborais (horas extras), custos extras operacionais (controle, manutenção e planejamento).

Custos terciários, percebidos a médio e longo prazo, como custos resultantes da nova contratação: queda da qualidade dos produtos e negócios, aumentos de taxas de seguros, aumentos de taxas de salários e imagem organizacional (imagem refletida através do antigo colaborador).

Lacombe (2005, p. 259):

A saída de pessoas implica a perda de conhecimento e, às vezes, atraso na produção e perda de qualidade. Se o demitido ou demissionário for trabalhar para um competidor, a perda é ainda maior, por meio da transferência de conhecimento e por poupar ao concorrente o custo da formação de um profissional.

Uma empresa que apresenta um alto nível de rotatividade impacta em despesas como altos gastos financeiros com rescisões contratuais, processo de seleção e novas contratações. Além do mais, podem gerar perda de capital intelectual, ou seja, pessoas que já possuíam experiências, treinamentos e rotina da empresa e que se desligam, ficando disponíveis para trabalhar nos concorrentes diretos.

3 - Metodologia

Para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada pesquisa do tipo exploratório descritivo, com abordagem qualitativa, uma vez que se propõe a analisar, organizar e interpretar as respostas do questionário as causas do *turnover* em uma indústria têxtil do interior do estado de São Paulo. A

pesquisa é uma característica muito importante no sentido de questionar a realidade e tem o propósito de ligar a prática à teoria. Através da pesquisa, é possível conceber e detalhar novos conhecimentos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002, p.17).

Para Marconi e Lakatos (2005), pesquisas exploratórias são investigações que tem como objetivo a formulação de um problema, cuja finalidade é ampliar a compreensão das pesquisas em relação ao fenômeno investigado, aumentando a familiaridade de quem está pesquisando com um fato, para que possa efetuar a pesquisa futura com exatidão. Foi realizada pesquisa de campo, que ainda segundo

Marconi e Lakatos (2005), baseia-se na procura de respostas para hipóteses de comprovação, ou conhecimentos de novos fenômenos, buscando conhecimentos acerca de um problema.

3.1 – Amostragem

A amostragem desta pesquisa foi concebida por um total de 57 ex-colaboradores, referindo-se a 48 mulheres com idade entre 21 a 41 anos e 9 homens com idade entre 21 a 41 anos, que constituíram parte do corpo de colaboradores da empresa no período de janeiro 2017 a março de 2018.

Do montante pesquisado, constatou que 14% foram desligados pela empresa e 86% por decisão própria dos colaboradores. Deste total, 87% foram desligados do setor de produção (fiação, tecelagem, corte, costura e confecção) 7% do departamento comercial (analista comercial) e 6% do departamento administrativo (auxiliar e analista contábil).

3.2 – Coletas de Dados e Pesquisas

A coleta de dados se deu através de questionário aplicado aos ex-colaboradores. Este questionário foi mesclado por um total de 37 questões, sendo 5 questões do tipo nominal (idade, sexo, rendimento mensal, departamento em que trabalhava, motivo do desligamento) e 32 questões do tipo intervalar (satisfação com oportunidades de crescimento profissional, satisfação com treinamentos relacionado as funções, envolvimento com o trabalho, adaptabilidade a situações difíceis, oportunidades e desafios do futuro, aceitação a mudanças, satisfação com a remuneração e benefícios, comunicação entre chefia e colaboradores, capacidade de tomar decisões, supervisão e relacionamento de trabalho, respeito entre funcionários, ambiente de trabalho seguro).

Posteriormente ao período de coleta de dados, foi desenvolvido uma tabela em *Excel* para que os mesmos fossem desenvolvidos, observados e considerados. Nas 5 questões nominais, considerou-se 1

para feminino e 2 para masculino; 1 para idade de 21 a 31 anos, 2 para idade de 32 a 41 anos e 3 para acima dos 41 anos; 1 para desligamento por determinação do colaborador e 2 por resolução da empresa; 1 para o setor de produção, 2 para departamento de vendas, 3 marketing e 4 contabilidade.

Nas questões intervalares foi utilizada a escala *likert* de 5 pontos, dando-se 5 para discordo totalmente, 4 para discordo, 3 neutro (nem concordo ou discordo), 2 para concordo e 1 para concordo totalmente.

Com os dados subscritos foram adicionados em planilhas e avaliados utilizando-se de métodos estatísticos, correlação dos itens, média aritmética, porcentagens e desvio padrão.

3.3 – Métodos e Procedimentos Metodológicos

O questionário depois de definido foi aplicado por um entrevistador via telefone. Foram contatados ex-colaboradores que eram vinculados à empresa no período de janeiro de 2017 a março de 2018. Esses arquivos e registros foram separados em ordenação alfabética e divididos diariamente para facilitar o contato, que se realizou no período de março a maio de 2018.

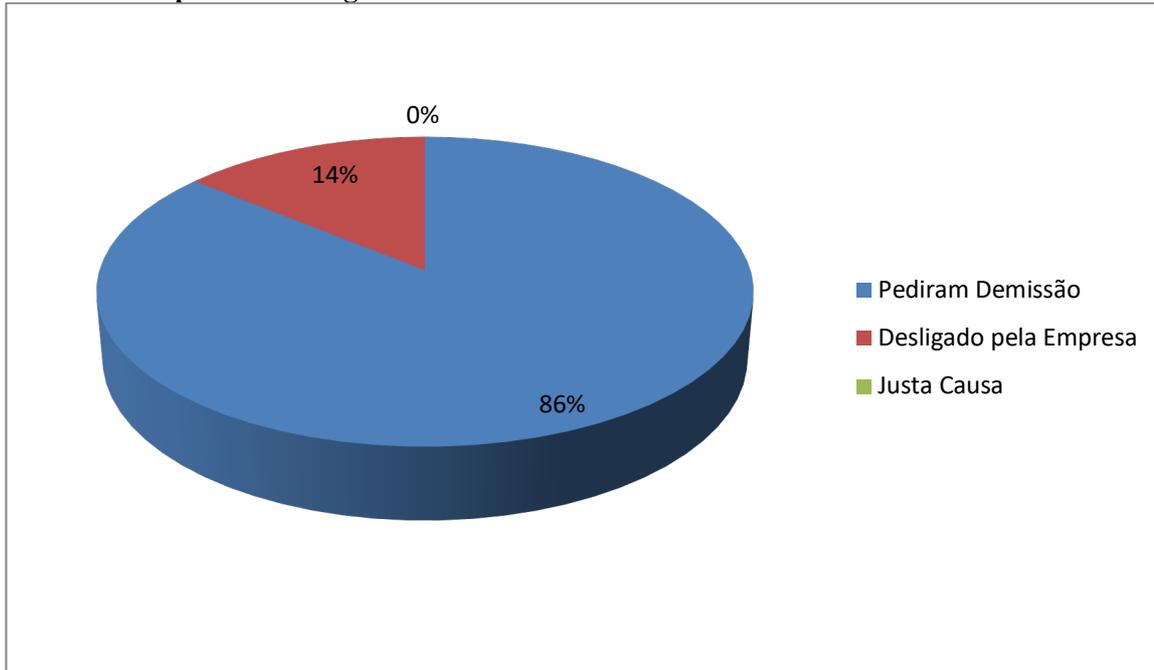
O processo era iniciado notificando ao ex-colaborador a justificativa de tal contato, com o intuito de descobrir as principais causas, fundamentos e razões que levaram a maioria dos funcionários a saírem da empresa. Na sequência era esclarecido os métodos de respostas do questionário, salientando que tais dados seriam mantidos em completo sigilo não expondo a imagem do ex-colaborador, fazendo com que o mesmo respondesse com franqueza, verdade e boa fé as questões sugeridas. As respostas ao questionário pelos ex-colaboradores era validado pelo entrevistador com sua assinatura de cunho pessoal e depositado em uma caixa tipo urna vedada, para que assim se mantivesse o anonimato, fidedignidade e veracidade dos entrevistados, esclarecendo aos mesmos a relevância em responder de forma sucinta e clara todas as questões.

4 – Análise e Interpretação de Resultados

Executada a análise de dados e tabulação, como desvio padrão, médias e correlação dos itens, representam-se a seguir os resultados referenciais devidamente analisados e dispostos em gráficos.

Como se observa no gráfico 1, a grande maioria dos ex-colaboradores (86%) saíram da empresa no período analisado por motivos pessoais, enquanto (14%) saíram da empresa por iniciativa da organização, e nenhum colaborador foi dispensado por justa causa.

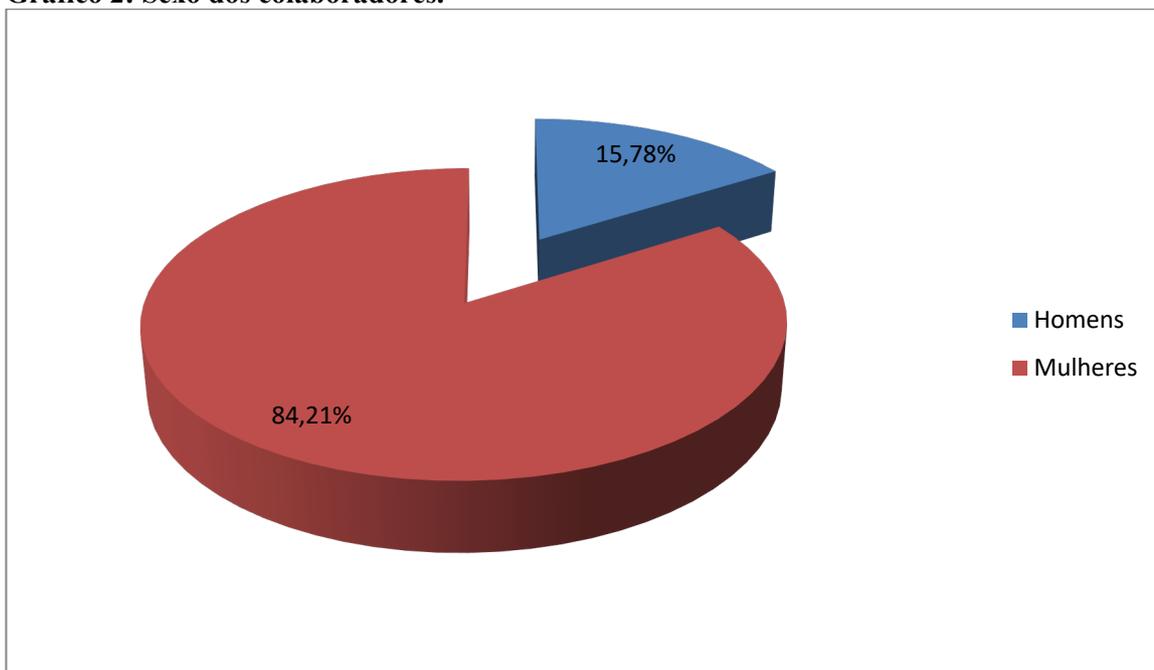
Gráfico 1: Aspecto de desligamento do colaborador



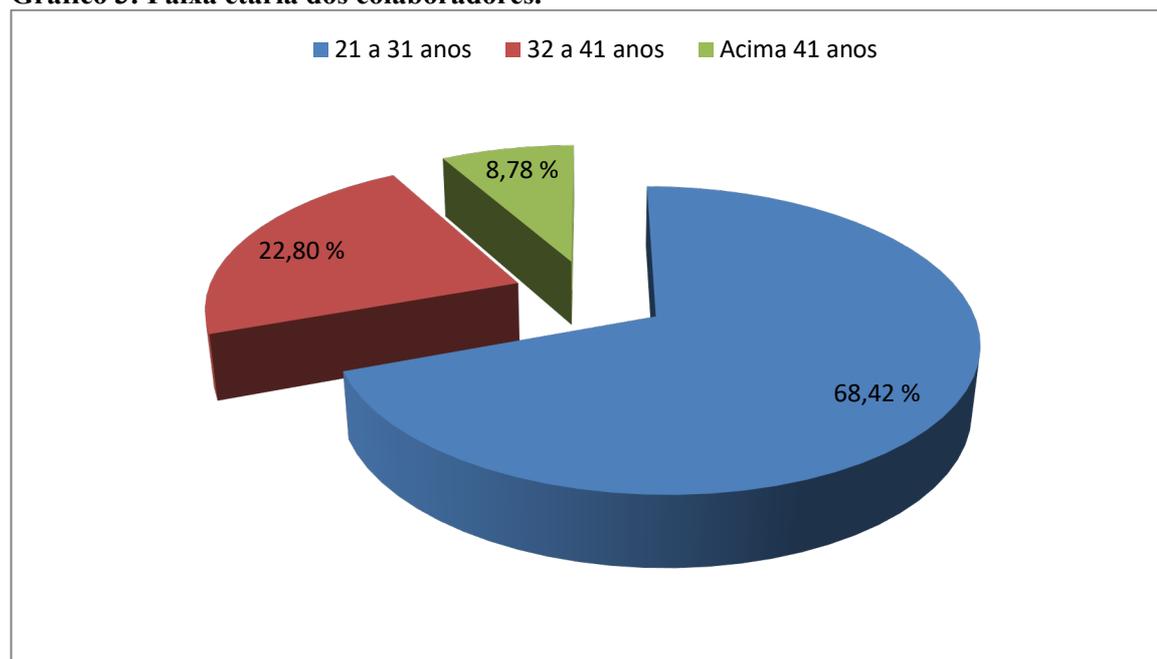
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nos dados apresentados no gráfico 2, é possível verificar que grande parte dos colaboradores que deixaram a empresa era do sexo feminino (84,21%), pois grande dimensão de uma indústria têxtil é a habilidade de enfiar, corte, costura, fiação, tecelagem e confecção, oriundos da habilidade feminina, e percepção em detalhes, rapidez, manuseio e delicadeza de fios e linhas.

Gráfico 2: Sexo dos colaboradores.

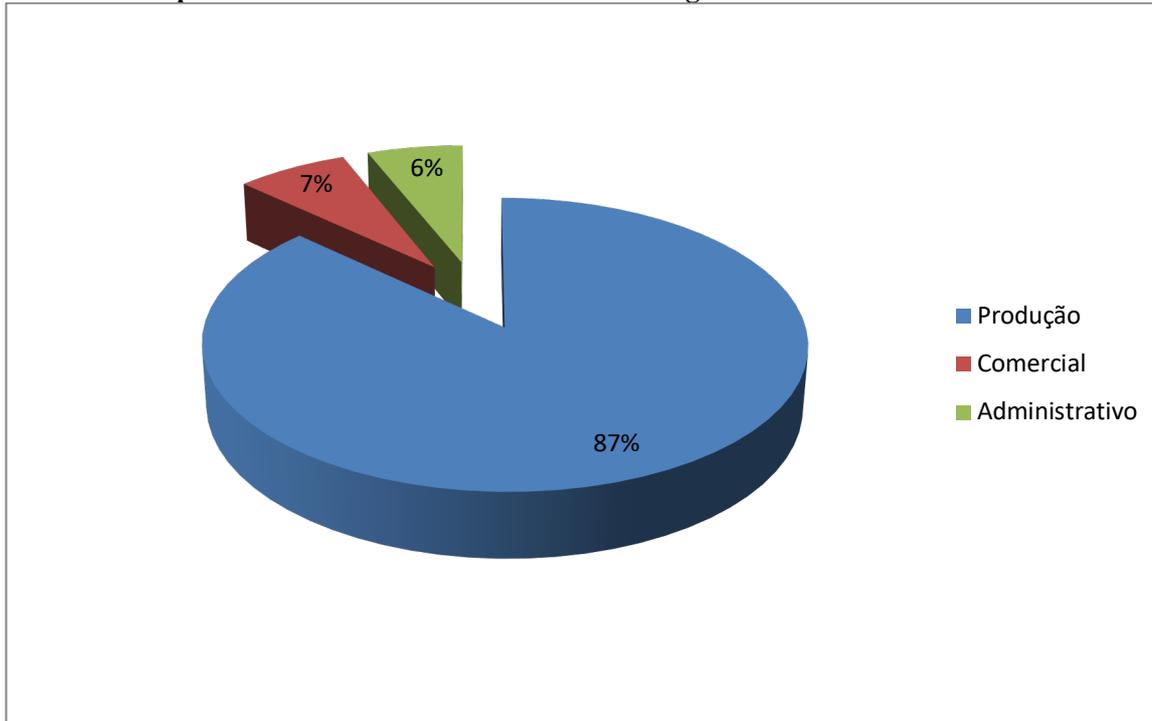


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Gráfico 3: Faixa etária dos colaboradores.

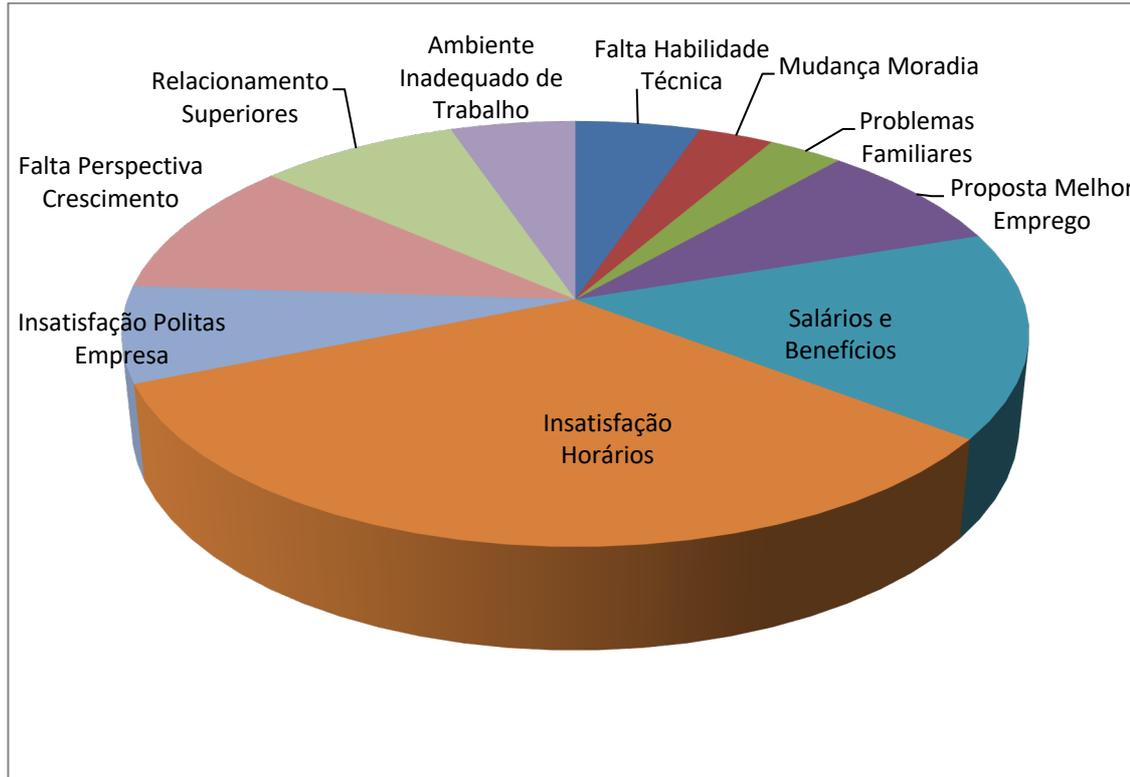
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como detalha o gráfico 3, no quesito idade dos ex-colaboradores, a maior parte encontra-se na faixa etária de 21-31 anos (68,42%), vista como uma faixa de idade jovem. Muito se deve a essa porcentagem o fator de responsabilidade familiar, pois nos dias atuais as pessoas estão constituindo famílias tardiamente e muitos nessa idade ainda moram com os pais ocasionando uma intenção de aventurar-se e arriscarem em suas carreiras profissionais. Para a organização é uma faixa etária que se faz necessária devido ao seu alto índice de energia, entusiasmo e condição física e prescrita para o trabalho.

Gráfico 4: Departamentos com maior numero de desligamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Baseado no gráfico 4, o departamento com o maior numero de desligamento é o da produção, através da pesquisa, fora verificado que o turno de trabalho das 13:20hs as 22:59hs foi o que obteve maior anomalia de demissões totalizando os 87% do setor de produção. Além do fato do colaborador possuir uma rotina repetitiva, alto grau de concentração, habilidades físicas, o horário pode ser considerado o maior anomalia, pois compromete o colaborador em sua vida pessoal e na capacitação de um estudo ou curso específico, fazendo com que muitos não se adaptem a esse setor.

Gráfico 5: Motivos da saída dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base nos dados do gráfico 5, é possível analisar que os dois maiores pretextos das saídas dos colaboradores são por insatisfação de horários, fazendo com que o colaborador comprometa seu tempo pessoal para a realização de atividades particulares ou mesmo extra curriculares de capacitação como cursos, faculdades e atividades profissionais.

O outro motivo da saída é em relação a salários e benefícios praticados pela empresa. Sendo assim fica visível que o colaborador está se desligando da empresa por causas e elementos internos da organização, ausentando ambientes pessoais e ambientes externos, fazendo com que o mesmo não se sinta resguardado e acolhido em sua visão de incertezas com relação a empresa.

5 – Considerações Finais

O propósito principal deste artigo foi identificar as causas e os principais motivos da rotatividade dos colaboradores em uma indústria têxtil. Na pesquisa realizada, revelou-se que o maior motivo de desligamento dos colaboradores foi à insatisfação do horário de trabalho. Este fato pode ser fundamentado pelo total de colaboradores desligados (68%) em um período de 2 anos, com idade ativa entre 21 e 31 anos.

A justificativa se deve a fatores como a necessidade de inclusão ao mercado de trabalho rapidamente e flexibilidade de tempo para compromissos de ordem pessoal e profissional. Por se tratar de uma faixa etária mais ativa, fica evidente o alto nível de rotatividade e desmotivação para a gestão do tempo dessa geração que busca capacitação em cursos, escolas profissionalizantes e universidades.

O segundo maior motivo ficou com as praticas salarias e de beneficios, fazendo com que os colaboradores busquem uma melhor proposta de emprego, levando consigo seu *know how* a outros setores, departamentos e concorrência. Através da identificação e causas desse estudo, averiguou-se que o nível de rotatividade dos colaboradores dessa indústria pode ser considerado alto. O ambiente interno nessa organização possui parcela decisiva nos índices de rotatividade, sendo necessária uma reflexão e análise de horários flexíveis para um cenário mais positivo, estimulando gestores a ponderarem mudanças significativas ao ambiente corporativo, do qual as pessoas são o maior ativo que uma empresa possa possuir.

6 – Referências Bibliográficas

- BRASIL, IBGE. Censo Demográfico, 2015. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em 07 abr. 2018.
- CARDOZO, Carla Andréia; Gestão do *turnover*, Novo Hamburgo, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- _____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- _____. Remunerações, beneficios e relações de trabalho. São Paulo: Manole, 2009.
- _____. Gestão de Pessoas. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4º.ed. São Paulo:Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2008.
- LACOMBE, Francisco. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2005.
- LUZ, Ricardo Silveira. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13º ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1998.

MORREL, K.; LOAN-CLARCK, J.; WILKINSON, A. Os Modelos de Intenção de Rotatividade de Turnover. Universidade, 2001.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoa/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. Anais eletrônicos, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 04 mai, 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>

SOUZA. Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 80 - mai-ago/2011.