



ROTATIVIDADE DE VENDEDORES NA VISÃO DO GESTOR EM UMA EMPRESA LOCALIZADA EM CASCAVEL-PR

PILARSKI, Ygor Fernando¹

PIRES, Anderson²

PASINI, Andreia Helena³

RESUMO

O trabalho tem por sua finalidade mostrar o que está acontecendo no cotidiano de uma distribuidora de produtos alimentícios e que por varias vezes não tem recebido a atenção devida assim persistindo o problema: a rotatividade de pessoas no cargo de vendedor. Se não for acompanhada, ela pode acarretar vários prejuízos por conta dos altos custos envolvidos na substituição dos postos de trabalho, como custos no recrutamento e seleção de novas pessoas, contratação, integração, além da qualidade do serviço que pode ser influenciada neste momento de substituição. Para o trabalho ser elaborado, além da utilização da literatura que se assemelha com o problema abordado, foram utilizados vários dados fornecidos pelo gestor da empresa que atua na prestação de serviços de distribuição de produtos alimentícios no interior do estado do Paraná. O trabalho forneceu informações relevantes para a empresa sobre a solução do problema dos pedidos de desligamentos dos vendedores. No término do referido trabalho foi possível concluir que, o motivo da alta rotatividade de vendedores é atribuído ao não atingimento de metas, ao descontentamento seguido pela baixa empatia com outros colaboradores e a falta de adaptação ao cargo executado.

PALAVRAS-CHAVE: rotatividade, prejuízos, alimentícios, vendedores, adaptação.

STUDY FOR THE RESOLUTION OF HIGH SELLER ROTATIVITY IN A COMPANY LOCATED IN CASCAVEL-PR

ABSTRACT

The purpose of the work is to show an event that is in the daily life of a distributor of food products and that for several times has not received the attention due to persisting the problem: the turnover of people in the position of seller. If this is not followed up, it can lead to several losses due to the high costs involved in replacing jobs, such as recruitment and selection of new people, hiring, integration, and the quality of service that can be influenced at this time. replacement. In addition to using the literature that resembles the problem addressed, several data were provided by the manager of the company that provides food distribution services in the state of Paraná. The work provided information relevant to the company on solving the problem of vendor disconnection requests. At the end of this study, it was possible to conclude that the reason for the high turnover of salespeople is attributed to the non-achievement of goals, the discontent followed by the low empathy with other employees and the lack of adaptation to the job performed.

KEYWORDS: Rotativity, Damage, Food, Salesmen, Adaptation.

¹ PILARSKI, Ygor Fernando, e-mail: Ygor_fernando@hotmail.com

² PIRES, Anderson, e-mail: Anderson_pirespires@hotmail.com

³ PASINI, Andréia Helena, e-mail: Andreiahpasini@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A empresa Dissorvet Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda iniciou suas atividades no dia 01 de agosto de 1985 (32 anos), ela tem como sua atividade a distribuição exclusiva dos sorvetes Kibon em parte do Estado do Paraná (1677 clientes ativos) e parte do Estado de Santa Catarina (671 clientes ativos) com um total de 201 cidades atendidas. A Dissorvet possui sua sede própria em Cascavel – Pr, conta com uma frota de 19 caminhões e 11 automóveis, é composta por 53 funcionários (todos os dados foram coletados no mês 08/2017).

A rotatividade para a empresa afeta muito em seu setor financeiro faz com que tenha um custo de um substituto temporariamente (Supervisor de vendas ou Coordenador de vendas) enquanto um novo colaborador não é contratado, fazendo com que um funcionário localizado na cidade de Cascavel se desloque para a cidade que está sem vendedor e também gera um custo de contratação, treinamento, perda de receita e uma má visualização da empresa.

Segundo Mobley (1992, p. 30), a alta rotatividade repercute na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal mas em contrapartida o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as empresas, desta forma aponta que a empresa está pausada e não renova ou altera a sua mão de obra, ocorrendo que pode impedir que novos profissionais, e consequentemente, novos talentos fazem parte na empresa, logo, deve-se averiguar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma estipulada organização.

De acordo com Alves e Ozaki (2009), relevam que a elevada rotatividade leva a uma sequência de desvantagens para a organização, entre eles podemos realçar os custos com o recrutamento e seleção, visto que não é um método fácil e abrange diversos fatores como, por exemplo, publicação das vagas, aplicação de testes, formulários, etc.

A empresa estudada apresenta falhas no momento da seleção dos candidatos fazendo assim contratar funcionários que não irão se adaptar com o ambiente de trabalho, com o trabalho a ser executado e com seus respectivos clientes a serem atendidos.

O objetivo deste estudo foi identificar todas as possíveis causas de descontentamento por parte dos colaboradores da empresa na qual ocasionaram o problema da rotatividade. Foi verificado que as principais causas da saída dos vendedores da empresa eram atribuídas ao não atingimento das metas, que por várias vezes era necessário um comprometimento maior ao serviço executado para que tais metas fossem atingidas, seguido pelo descontentamento com a empresa, pela baixa empatia com outros colaboradores e a falta de adaptação ao cargo executado, justificando assim o abandono a empresa e a busca por melhores ofertas no mercado trabalho.

O estudo de caso foi efetuado por meio de uma aplicação de um questionário e também com uma conversa informal junto ao diretor da empresa. O estudo que iremos fazer contribui para a diminuição da rotatividade fazendo assim uma diminuição dos custos e melhoramento da imagem da empresa perante seus clientes e colaboradores.

Propomos que uma das formas para diminuir a rotatividade na área de vendas da empresa, é uma execução minuciosa na seleção dos candidatos e também uma avaliação completa do mesmo (profissional e pessoal).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ROTATIVIDADE

Segundo Chiavenato (2010, p. 88) a rotatividade de funcionários é o resultado da saída de alguns trabalhadores e a entrada de outras pessoas para substituir os mesmos na empresa. Continuando com este tema, Chiavenato (2010, p. 89) considera que a rotatividade é atribuída ao fluxo das entradas e saídas de pessoas de uma organização, sendo assim as entradas compensam as saídas de trabalhadores das empresas. E de acordo com ele a rotatividade reduz toda a produtividade de pessoas remanescentes, pois também causa um grande impacto nas pessoas que permanecem na organização. Ela representa um fluxo totalmente negativo de empregados e se torna mais crítica em trabalhos com mais complexidade que necessitam de um tempo maior para serem entendidos. Quando os trabalhadores saem, a empresa perde todo o investimento feito no desenvolvimento do funcionário na instituição ao longo de todo o tempo em que esta

pessoa fica a disposição da empresa. E quando os funcionários mais experientes, descontentes na empresa vão para a concorrência, o efeito se torna mais relevante, pois a mesma se beneficia e se gratifica com todo o conhecimento do funcionário em relação à estratégia e suas operações. A antiga noção de que você entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava duro durante algum tempo, construía créditos significativos e, depois, aportava numa aposentadoria, já não mais se aplica [...]. (ROBBINS, 2000, p. 21)

Lucena (1999, p. 199), acredita que, a rotatividade não pode significar investimentos perdidos ou desperdiçados, que não retornam a instituição, como também pode mudar drasticamente o nível de produtividade, o seguimento da empresa e nas suas relutâncias, além do alto custo do método de desligamento e de novas contratações. Seria um despropósito inconcebível, uma empresa ter em mente e se preocupar com Plano de Sucessão de carreira de desenvolvimento de pessoal e não poder dar a atenção devida a rotatividade, não se preocupar em evitar saídas desnecessárias, ou seja, não optar por fundamentos de estabilidade no emprego.

Lucena (1999) também compara a rotatividade em dois tipos: aquela controlada pela organização e aquela controlada pelo mercado.

Na controlada pela organização, a organização consegue manter e motivar os profissionais de maior desempenho, mais capacitados e com aptidão para progredirem e contribuir mais verdadeiramente para o desenvolvimento da empresa. Ela consegue identificar esses colaboradores, acompanhar o seu desenvolvimento, dando varias oportunidades de carreira profissional, tendo em ideia manter os mesmos satisfeitos, recompensados, reconhecidos, não desejando em nenhum momento deixar a organização. As saídas que acontecem são de colaboradores que não demonstram tais características de desempenho.

A rotatividade controlada pelo mercado é propriamente o contrário, a instituição perde seus melhores empregados para os concorrentes e para o mercado como um todo, porque não disponibiliza políticas e critérios para motivar e segurá-los a empresa. Permanecendo com o empregador somente aqueles que não têm habilidade para disputar uma vaga no mercado.

2.2 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

Para Milkovich e Boudreau (2008), o pensamento do funcionário deixar de trabalhar na empresa é influenciado por vários fatores, muitos, dificilmente controláveis pela instituição, como a taxa de desemprego, responsabilidade familiar e o desejo por outras empresas.

Vários são os fatores que influenciam na rotatividade. Para as pessoas deixarem o emprego é preciso que se tenha ao menos um motivo que explique. O causador da rotatividade pode ser interno ou externo. Luz, (2008) mostra uma lista com os motivos mais utilizados para tentar explicar os motivos da rotatividade:

CAUSAS INTERNAS:

- Baixos salários;
- Falta de benefícios;
- Falta de segurança no emprego;
- Falta de oportunidades de desenvolvimento ou de crescimento profissional;
- Relacionamento com a chefia imediata;
- Localização da empresa;
- Ambiente de trabalho.

CAUSAS EXTERNAS:

- Conjuntura econômica;
- Instalação de novas empresas;
- Expansão ou redução dos negócios;
- Outras oportunidades de emprego.

Os itens mais exibidos por Luz (2008), para tentar explicar as saídas de funcionários das empresas evidenciam os salários e benefícios ofertados pelas organizações, muitas vezes bem abaixo das expectativas.

Segundo Rosário (2006), os motivos relativos às causas da rotatividade, podem se conseguir por meio da avaliação e mapeamento de:

Entrevista de desligamentos: Para conseguir informações e a opinião do ex-funcionário com relação as normas e conduta da organização, ao relacionamento com os colaboradores, às formas de remuneração entendendo onde é possível obter melhorarias, procurar saber se o empregado está pedindo seu desligamento satisfeito e o que ele pensa sobre a empresa.

Pesquisa de clima: Tem como finalidade a identificação a compreensão de todos os seus funcionários, quanto ao que afeta a sua motivação e quanto está satisfeito em relação à empresa.

Processo de recrutamento e seleção: Conhecer todos os fatores que atraem as pessoas para querer trabalhar na instituição, concepções da imagem organizacional, análise dos fatores em como é oferecida a oportunidade de crescimento profissional ao candidato, entre outros.

Integração do funcionário a cultura da empresa: Realizando um acompanhamento dos funcionários no período de admissão, avaliando como as suas expectativas estão sendo alcançadas no momento da interação com a forma de trabalho da empresa, sua estrutura, pares e liderança.

2.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Robbins (2005), mostra que a grande entrada e saída de funcionários gera um alto índice de rotatividade, trazendo junto um aumento de custos para um novo recrutamento, seleção e treinamento, Além de ser difícil para a instituição, com gastos de admissões e demissões, a grande taxa de rotatividade mostra que alguma coisa na empresa não está caminhando corretamente e precisa ser vista e posteriormente melhorada, pois a perda de funcionários afeta negativamente na eficiência da empresa.

É calculado o percentual de funcionários substituídos no mês referente ao estoque corrente no primeiro dia do mês, em nível geográfico e setorial, mas não em nível ocupacional. Assim, este indicador, visando da forma agregada como é calculado, não é permitido quantificar a substituição dos funcionários com o mesmo perfil ocupacional.

O cálculo dos valores da taxa de rotatividade pode ser mensal e é alcançado utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do mês.

$$TR(t) = \text{mínimo} (A(t) , D(t)) \times 100 E(t)$$

Onde:

- TR = taxa de rotatividade do mês t
- A(t) = total de admissões no mês t

- $D(t)$ = total de desligamentos no mês t
- $E(t)$ = total de empregos no 1º dia do mês

Fonte: Ministério do Trabalho (2012)

Vários autores definem o índice de rotatividade, mas Pontes (1996), fala que um índice de turnover mais adequado pode ser perto ou menor que 10% ao ano, assim ficando um índice um pouco menor que 1% ao mês. (PONTES, 1996 apud CARDOZO; 2005 p. 45).

2.4 CUSTOS DA ROTATIVIDADE

De acordo com Eckert et al. (2011, p. 5), as principais consequências feitas pelo turnover são os custos. Chiavenato (2009), mostra três tipos de custos ocasionados pela rotatividade, sendo eles: custos primários, secundários e terciários.

I - Custos primários: se relacionam ao desligamento dos empregados e sua substituição. Neste momento ocorrem os gastos com recrutamento e seleção de novas pessoas, gastos de registro e documentações, integração, treinamento e tempo gasto com monitoramento do novo colaborador. E os gastos com o desligamento, e também o pagamento da rescisão em que são antecipados os pagamentos de férias e 13º proporcionais, aviso prévio e multa sobre o FGTS, se rescisão sem justa causa.

II - Custos secundários: se relacionando à parte inacessível do processo, como a qualidade, este fator que é difícil ser avaliado em números. São eles: reflexos na produção, por que o novo funcionário precisa de um tempo para ir se adaptando e neste período seu ritmo e desempenho não são considerados totalmente satisfatórios. Os Reflexos no comportamento das pessoas, tem causado influencia tanto daqueles que estão se pedindo seu desligamento quanto daqueles que estão se iniciando na empresa, em relação aos colegas de trabalho. Custo extra laboral, custo extra operacional.

III - Custos terciários: relacionados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, presenciados no médio e longo prazo. São os custos extra investimento e perdas nos negócios.

3. METODOLOGIA

A pesquisa tem o caráter bibliográfico, de campo, com abordagem documental qualitativa e quantitativa e tem por objetivo analisar as principais causas e seus efeitos do alto índice de rotatividade no cargo de vendedor em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Cascavel-PR. Seu caráter bibliográfico se deve pelo fato primordial de documentar todas as possíveis causas que levam a rotatividade de pessoal na empresa, além de expor todos seus principais danos, ampliando a compreensão de seus leitores e trazendo um entendimento sobre o assunto. (SELLTIZ et. al., 1974).

Seu caráter qualitativo, quantitativo, por sua vez, decorre de levantamento dos dados para que o grupo compreenda e interprete alguns comportamentos na empresa, apontando numericamente a frequência e a intensidade dos comportamentos dos trabalhadores da empresa (GIL, 2007).

Foi realizada uma pesquisa de observação em campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005), consiste na procura de uma resposta para uma hipótese, ou na descoberta de novas causas para o problema obtendo assim informações e conhecimento sobre o assunto.

Por tanto, se realizou uma entrevista com o gestor da área responsável pelas contratações e demissões da empresa estudada. A pesquisa foi feita na empresa Dissorvet Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda, instalada na cidade de Cascavel-PR, que teve início de suas atividades no dia 01 de agosto de 1985 (32 anos) e tem como sua atividade principal a distribuição exclusiva dos sorvetes Kibon em parte do estado do Paraná.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados aqui, foram captados através de uma entrevista com o gestor geral, que é responsável pelas contratações e demissões da empresa Dissorvet instalada em Cascavel-PR.

O objetivo principal da entrevista foi coletar os dados referentes aos motivos de desligamentos na empresa, mesmo se a forma da saída for feita a critério da instituição e a quantidade de desligamentos no decorrer do período de 2015 a 2017. Levantando todos os dados de novas contratações e demissões, cujo motivo é

entender os motivos da rotatividade de pessoas desta empresa, mais precisamente do setor de vendedores.

4.1 COLETA DE DADOS DAS CONTRATAÇÕES E DEMISSÕES

A empresa em estudo cedeu informações de apoio para levantamento de dados através de relatórios, a pesquisa classifica-se como quantitativa, onde os dados coletados são reais, possibilitando informações mais concretas sobre o caso estudado. A empresa possui o total de 11 vendedores, 8 atuam no Paraná e 3 em Santa Catarina.

Os dados obtidos e mostrados no quadro 2 identificam o número de funcionários demitidos, número de funcionários que solicitaram demissão e rescisão por término de contrato no ano de 2015.

Quadro 2: Número de colaboradores que pediram demissão e que foram demitidos por justa causa ou término de contrato no ano de 2015.

Motivo	Quantidade
Demissão sem justa causa	4
Rescisão contrato de experiência antecipado pelo empregado	1
Término do contrato de experiência	1
Rescisão de contrato de experiência antecipado pelo empregador	1
Pedido de demissão sem justa causa	4
Total	12

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

$$TR(t) = A(t) / E(t) \times 100$$

Onde:

- TR = taxa de rotatividade do ano t
- A(t) = total de demissões no ano.
- E(t) = total de empregos na empresa

$$TR(t) \text{ 2015} = 12 / 11 \times 100$$

$$TR(t) \text{ 2015} = 109,09\%$$

Como pode se observar no quadro 2, a quantidade de funcionários que saíram da empresa em 2015, foi de 12 funcionários. Destes, 4 foram demitidos sem justa causa, e 4 pediram demissão.

O quadro 3 apresenta as demissões e admissões de forma detalhada, apresentando como as demissões e contratações aconteceram no ano de 2015 na empresa em estudo.

Quadro 3: Demissões e Admissões por mês

Mês	Demissões	Admissões
Janeiro	0	0
Fevereiro	1	0
Março	2	1
Abril	0	0
Maio	2	4
Junho	2	2

Julho	0	1
Agosto	1	1
Setembro	1	2
Outubro	1	0
Novembro	2	2
Dezembro	0	0
Total	12	13

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No ano de 2015 então, como apresentado no quadro 3, foram demitidos 12 funcionários durante os meses do ano, e foram admitidos 13 neste mesmo período. No ano de 2016 a quantidade de funcionários demitidos ou que pediram demissão foi reduzido, como é possível observar no quadro 4.

Quadro 4: Número de colaboradores que pediram demissão e que foram demitidos por justa causa ou término de contrato no ano de 2016.

Motivo	Quantidade
Demissão sem justa causa	4
Rescisão contrato de experiência antecipado pelo empregado	2
Término do contrato de experiência	0
Rescisão de contrato de experiência antecipado pelo empregador	0
Pedido de demissão sem justa causa	1
Total	7

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

$$TR(t) 2016 = 7 / 11 \times 100$$

$$TR(t) 2016 = 63,63\%$$

O quadro 5 apresenta as demissões e admissões de forma detalhada, apresentando como as demissões e contratações aconteceram no ano de 2016 na empresa em estudo.

Quadro 5: Demissões e Admissões por mês

Mês	Demissões	Admissões
Janeiro	1	1
Fevereiro	1	2
Março	1	1
Abril	0	0
Maio	2	0
Junho	0	0
Julho	1	1
Agosto	0	1
Setembro	0	0
Outubro	0	0
Novembro	1	1
Dezembro	0	0
Total	7	7

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Foi possível realizar o levantamento ainda do ano de 2017 até o momento em que foi realizada a pesquisa. Os dados obtidos e mostrados no quadro 6 identificam o número de funcionários demitidos, número de funcionários que solicitaram demissão e rescisão por término de contrato no ano de 2017.

Quadro 6: Número de colaboradores que pediram demissão e que foram demitidos por justa causa ou término de contrato no ano de 2017.

Motivo	Quantidade
Demissão sem justa causa	3
Rescisão contrato de experiência antecipado pelo empregado	0
Término do contrato de experiência	1
Rescisão de contrato de experiência antecipado pelo empregador	0
Pedido de demissão sem justa causa	1
Total	5

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

$$TR(t) 2017 = 5 / 11 \times 100$$

$$TR(t) 2017 = 45,45 \%$$

Obs: Resultados obtidos até 07/2017

O quadro 7 apresenta as demissões e admissões de forma detalhada, apresentando como foi as demissões e contratações aconteceram no ano de 2017 até o mês de agosto na empresa em estudo.

Quadro 7: Demissões e Admissões por mês

Mês	Demissões	Admissões
Janeiro	0	0
Fevereiro	1	1
Março	0	1
Abril	0	0
Maio	2	0
Junho	1	1
Julho	1	2
Agosto	0	1
Total	5	6

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pode se observar pelas tabelas apresentadas que o número demissões é alto pelo gestor, o que pode indicar alguma insatisfação dos funcionários perante a empresa, tornando-se necessário a investigação das principais causas, como forma de se antecipar aos problemas. No tópico seguinte são analisados os dados coletados e ainda são apresentadas as informações que foram repassadas pelo gestor através da entrevista realizada.

4.2 ANALISE DOS DADOS

De acordo com o gestor G. K. que trabalha na empresa a 32 anos, a empresa atrai os funcionários pela estabilidade que a empresa proporciona, além de gerar condições que desenvolvam o exercício das atividades profissionais, incentivando seus colaboradores com a liberdade de execução das tarefas atribuídas somente sendo necessária a apresentação de resultados. Uma vez que essas metas são atingidas, geram acréscimos financeiros ao seu salário. No caso dos vendedores, a empresa determina uma série de metas e além do salário fixo, a instituição proporciona comissões direta sobre a venda e bônus por volumes alcançados.

De acordo com o gestor, a empresa possui uma alta taxa de rotatividade que segundo ele é atribuído ao não atingimento das metas e ao descontentamento seguido pela baixa empatia com outros colaboradores e a falta de adaptação ao cargo executado, pois os funcionários não necessitam apenas de vender o produto, mas também exercer as atividades de merchandising, que muitas vezes o profissional não executa, como resultado, é afetado o desempenho da empresa.

A rotatividade muito excessiva é onerosa para a organização, cada substituição tem custos diretos e indiretos, que são de deslocamento, contratação, treinamento, acompanhamento por um superior e o maior custo seria que o mercado possa ficar momentaneamente desabastecido, gerando prejuízos a empresa de forma significativa e muitas vezes imensurável, que neste caso ocorre o abandono causando um dano à imagem da instituição além das perdas de receita.

Segundo Alonso R. (2008), em poucas empresas do ramo da metalurgia, o valor da rotatividade ou turnover, até pode atingir a medida referente a 8 salários nominais, por empregado desligado, dependendo do cargo. O que pelo mesmo montante, se mantem o mesmo trabalhador ativo em seu cargo durante 8 meses.

Não só a empresa, mas também rotatividade de colaboradores causa um agravo a outros funcionários que continuam na organização, tendo o empregador de obter bons processos de gestão pessoal e gestão financeira, pois o profissional saberá que não poderão ocorrer atrasos nos pagamentos, mantendo a empresa sólida financeiramente para posteriormente bancar o seu crescimento futuro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o exposto pode-se considerar que há uma falha no momento da seleção dos candidatos a vendedores, mostra que geralmente o seu perfil não se encaixa com a característica do profissional no campo de trabalho.

Sendo assim, uma das melhores formas para diminuir a taxa de rotatividade, é um melhoramento na hora da seleção dos candidatos à vaga da empresa, ou uma terceirização e contratação de uma empresa de gestão de recursos humanos para fazer este processo, assim fazendo a contratação deste pessoal, visando que além da terceirização, a organização precisa reter seus funcionários, mantendo os mesmos motivados e desafiados, fazendo-os acreditar na capacidade pessoal de contribuir para o crescimento da empresa. Agindo assim de forma totalmente diferente de alguns estabelecimentos, que não tem o propósito de valorização de seus trabalhadores, formando líderes e acreditando juntamente que os esforços de todas as pessoas possam contribuir de forma positiva para a instituição.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. F.; Ozaki, Y. **Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal. Revista de ciências gerenciais**, n.18, 1-14, 2009.

ALONSO R., Cecília Camargo. **Rotatividade de Pessoal** (turn over). 19 mai. 2008.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaucham de Caxias do Sul. **In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

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

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