

ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA: UM ESTUDO COM TRABALHADORES POUCO QUALIFICADOS

VOLUNTARY TURNOVER: A STUDY WITH LOW SKILLED WORKERS

ROTATIVIDAD VOLUNTARIA: UN ESTUDIO CON TRABAJADORES POCO CUALIFICADOS

Fernanda Boroni, MSc

Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga/Brazil

nandaboroni@gmail.com

Antonio Carvalho Neto, Dr.

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brazil

carvalhoneto@pucminas.br

Carolina Mota-Santos, Dra.

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/Brazil

cmmotasantos@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar causas da rotatividade voluntária de trabalhadores pouco qualificados no setor de distribuição urbana de bebidas. A escolha pelo tema se deve à escassez de trabalhos publicados no Brasil. Como base teórica, empregou-se trabalhos de Mobley (1992), Price (1977) e Abelson e Baysinger (1984). A pesquisa foi em um estudo de caso, empregando-se dados qualitativos e estatística descritiva. A parte qualitativa da pesquisa contou com a realização de entrevistas semiestruturadas, envolvendo quatro gestores de duas filiais de uma mesma empresa do segmento de distribuição urbana de bebidas em duas cidades no interior de Minas Gerais. A parte quantitativa envolveu a análise de 262 documentos, dentre eles entrevistas de desligamentos preenchidas por trabalhadores. Mesmo com a economia brasileira desacelerada no período da pesquisa, a rotatividade voluntária pode ser explicada por dois fatores: os baixos salários pagos em relação à economia regional e a falta de políticas e práticas de recursos humanos relacionadas à retenção de trabalhadores.

Palavras-chave: Rotatividade Voluntária; Retenção; Trabalhadores Pouco Qualificados; Relações de Trabalho.

ABSTRACT

This study aims to evaluate causes of voluntary turnover in the urban distribution sector of beverages. The choice of theme is due to the scarcity of studies on the subject in Brazil. As a theoretical basis, we used works Mobley (1992) and Price, Abelson and Baysinger (1984). The research was a case study, using qualitative data and descriptive statistics. The qualitative part of the research involved conducting semi-structured interview, involving four managers of two subsidiaries of the same company in the urban distribution segment of beverages in two cities of Minas Gerais Department. The quantitative research involved the analysis of 262 documents, including dismissal interviews filled by workers. Results showed that, even with the Brazilian economy slowing down in the survey period, voluntary turnover can be explained by two factors: the low wages paid in relation to the regional economy and the lack of human resources policies and practices related to worker retention.

Keywords: Voluntary turnover; Retention; Low Skilled Workers; Labor Relations.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo evaluar causas de la rotación voluntaria de trabajadores poco cualificados en el sector de distribución urbana de bebidas. La elección por el tema se debe a la escasez de trabajos publicados sobre el tema en Brasil. Se emplearon trabajos de Mobley (1992), Price (1977) y Abelson y Baysinger (1984). La investigación fue un estudio de caso. La parte cualitativa de la investigación contó con la realización de entrevistas semiestruturadas, involucrando a cuatro gestores de dos filiales de una misma empresa del segmento de distribución urbana de bebidas en dos ciudades del Departamento de Minas Gerais, Brasil. La parte cuantitativa involucró el análisis de 262 documentos. Incluso con la desaceleración de la economía brasileña en



el período de la encuesta, la rotación voluntaria puede explicarse por dos factores: los bajos salarios pagados en relación con la economía regional y la falta de políticas y prácticas de recursos humanos relacionadas con la retención de trabajadores.

Palabras clave: Rotatividade Voluntaria; Retención; Trabajadores poco cualificados; Relaciones de Trabajo.

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira vem enfrentando mudanças estruturais que atingem os diversos setores de formas distintas. Até 2013 houve recordes anuais de geração de emprego formal. No entanto, a desaceleração do crescimento econômico associado ao ambiente externo pouco favorável fez com que esse cenário mudasse significativamente a partir do último trimestre de 2014, gerando uma retração considerável do mercado de trabalho brasileiro. Para se ter uma ideia, no quarto trimestre de 2014, a eliminação de postos de trabalho foi superior à criação de novos empregos (Amaral, 2011; DIEESE, 2014). O desemprego permaneceu alto a partir de 2015 até 2019. Atingiu 12,3% em 2018 e 11,9% em 2019 (PNAD Contínua, IBGE). O número de 12,6 milhões de pessoas desempregadas em 2019 é 87,7% maior do que em 2014.

Em tempos de economia aquecida, a tendência é que trabalhadores permaneçam menos tempo em seus postos de trabalho, visto que a elevada oferta de emprego estimula a busca por colocações mais atrativas no mercado, gerando uma sequência de demissões seguidas de admissões. Portanto, a rotatividade voluntária (demissão por desejo do trabalhador) nestes períodos tende a ser alta.

Se a situação é de retração econômica, as demissões seguidas de admissões também ocorrem, porém, nesse caso, tal iniciativa é tomada predominantemente pelas empresas que, diante do cenário de desestabilidade econômica optam por demitir parte dos seus trabalhadores e contratar outros por um salário mais baixo do praticado até então. Portanto, a rotatividade voluntária nestes períodos tende a ser baixa.

Essa entrada e saída de pessoas do mercado de trabalho caracterizam o fenômeno da rotatividade, seja por vontade do empregador ou do trabalhador (Chahad & Pozzo, 2013).

Os relatórios anuais divulgados pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) apontam uma taxa de rotatividade no Brasil de 45,1% em 2001; 43,6% em 2004; 46,8% em 2007; 52,5% em 2008; 49,4% em 2009; 53,8% em 2010, 64% em 2012 e 63,7% em 2013. Ao dividir a taxa de rotatividade em sete setores e subsetores de atividades econômicas, percebe-se que o setor de serviços, do qual fazem parte a empresa pesquisada nesse trabalho, apresentou uma taxa de rotatividade de 59,6% em 2013, ficando em quarto lugar no ranking nacional. Os setores de construção civil, agricultura e comércio ocuparam o primeiro, segundo e terceiro lugar, respectivamente. Os setores de indústria de transformação, indústria extrativa mineral e serviços de utilidade pública ocuparam o quinto, sexto e sétimo lugar respectivamente (Chahad & Pozzo, 2013; DIEESE, 2014).

Em 2014, a taxa de rotatividade global no segmento celetista do mercado de trabalho brasileiro foi de 62,8%. Em 2015, caiu para 54,8% e em 2016 caiu ainda mais, para 48,2% (DIEESE, 2017).

Compreender a rotatividade associada às suas causas e consequências é tarefa complexa, porque acompanha, dentre outros fatores, a heterogeneidade setorial do mercado de trabalho brasileiro. Assim, o presente trabalho procurou conhecer um pouco mais sobre tal fenômeno no segmento de distribuição urbana de bebidas, o qual é composto essencialmente por postos de trabalho com baixa remuneração associada à ampla

gama de atividades a serem desempenhadas por um único cargo, extensa jornada de trabalho e mão de obra pouco qualificada.

Além disso, optou-se por pesquisar um tipo específico de rotatividade: a voluntária, oriunda da vontade do trabalhador em se desligar da empresa. Este artigo contribui para o conhecimento de um fenômeno muito pouco estudado da área de administração no Brasil, e ainda mais raro quando se trata de rotatividade voluntária. Há muito poucos estudos sobre rotatividade voluntária na área da administração. Podemos citar somente um único estudo (Recktenwald & Carvalho, 2017) que investiga trabalhadores pouco qualificados, como neste artigo.

Os outros três artigos na área de administração que estudam rotatividade voluntária investigam público diferente desta contribuição, a saber trabalhadores e jovens qualificados (Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015; Oliveira & Honório, 2014; Lemos, Pinto & Silva, 2017).

2 CONCEITOS, TIPOS E FATORES RELACIONADOS À ROTATIVIDADE

De acordo com Price (1977), a rotatividade é o grau de movimento individual através dos limites de um determinado sistema social, como, por exemplo o mercado de trabalho. Trata-se de um conceito bastante genérico, uma vez que não especifica a direção do movimento de saída e entrada do trabalhador na empresa, tampouco se esse movimento está relacionado a uma decisão deste ou daquela (Bluedorn, 1978; Silva, 2002).

Mobley (1992) conceitua rotatividade como a saída de um indivíduo de uma organização na qual recebia compensação monetária. Por se tratar de uma definição abrangente, que permite o encaixe de subdivisões, segundo o autor, pode-se dizer que é consensual na literatura.

Para o DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2011), a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida de admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores.

Em relação aos tipos, pode-se classificar a rotatividade em dois grupos: a rotatividade involuntária - decorrente da iniciativa da empresa, incluindo os casos de falecimento e aposentadoria - e a rotatividade voluntária - a qual surge a partir de uma decisão do trabalhador em sair da empresa (Bluedorn, 1978; Abelson & Baysinger, 1984; Mobley, 1992; Souza-Poza & Henneberger, 2004; Becker & Cropanzano, 2011; Hausknecht & Holwerda, 2013).

Compreender o fenômeno que da rotatividade é uma tarefa complexa, visto que está correlacionada com uma série de fatores de naturezas distintas que influenciam na movimentação do mercado de trabalho. Dentre esses fatores destacam-se os econômicos, políticos e sociais (Medeiros, Junqueira, Schwingel, Carreno, Jungles & Saldanha, 2010; DIEESE, 2011).

A teoria econômica afirma que a rotatividade pode ser afetada tanto por indicadores macroeconômicos que sinalizam o grau de aquecimento da economia, quanto por fatores oriundos de cada empresa além daqueles individuais (Orellano & Pazello, 2006). Silva, Cappellozza e Costa (2014), por exemplo, analisaram o impacto dos construtos Percepção de Suporte Organizacional e Comprometimento Organizacional Afetivo sobre a intenção de rotatividade do trabalhador e verificaram que o comprometimento afetivo tem mais impacto que o suporte organizacional para a retenção do funcionário.

Com relação ao ambiente macroeconômico, o comportamento da rotatividade tende a ser pró-cíclico, aumentando o número de desligamentos voluntários à medida em que mercado de trabalho aquece, visto que os trabalhadores buscam melhores oportunidades de emprego, muitas vezes associadas à maior remuneração. Inversamente, em períodos recessivos, diminuem tanto as contratações quanto os desligamentos voluntários, apesar da elevação das demissões por iniciativa do empregador (Feijó & Carvalho, 2005; Medeiros *et al.* 2010).

O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), criado em 1966 sob o argumento de proteger o trabalhador demitido sem justa causa, pode ser visto como um mecanismo facilitador da demissão do trabalhador pela empresa, representando, na prática, uma "desestabilidade no emprego" e estimulando o aumento da rotatividade de mão-de-obra (DIEESE, 2014).

Além disso, a falta de políticas públicas de proteção ao emprego e os benefícios oferecidos ao indivíduo que perde o emprego, tais como a retirada do FGTS e o seguro desemprego, são fatores impactantes sobre a rotatividade (Chahad & Pozzo, 2013).

As políticas e práticas de recursos humanos voltadas para tornar as organizações melhores lugares para se trabalhar, tais como compensações além da remuneração (benefícios como planos de saúde, normas claras de promoções) muitas vezes podem ter efeito na diminuição da rotatividade (Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019). As dimensões de bem-estar no trabalho exercem forte impacto na intenção de rotatividade de forma que, quanto mais a empresa se preocupa em proporcionar um ambiente animador, menos os funcionários pensam em sair (Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015).

Já em relação aos fatores individuais, pode-se afirmar que, além da motivação e satisfação, as variações de rotatividade entre setores estão relacionadas com a sazonalidade e a qualificação da mão-de-obra, por exemplo (Gonzaga, 1998; Sousa-Pozza & Henneberger, 2004; Strapasson, Concollato & Ferreira, 2007; Medeiros *et al.* 2010; Camillo, 2013).

No segmento pesquisado a mão-de-obra é de baixa qualificação, espelhando o mercado de trabalho brasileiro como um todo, onde 35% dos trabalhadores não completaram sequer o ensino fundamental e somente 26,9% completou o ensino médio (PNAD, 2018).

Gonzaga (1998), ao estudar a relação entre qualidade de emprego e rotatividade, aponta para o fato de que o gargalo do mercado de trabalho brasileiro está na baixa qualidade dos postos de trabalho. Quanto menor o nível de educação, menor é a capacidade de aprendizado, e menores são os retornos de investimento em treinamento de atividades específicas. Logo, menor é o tempo esperado de duração da relação de trabalho, o que se faz representar nas altas taxas de rotatividade (Gonzaga, 1998).

O segmento de distribuição urbana de bebidas - universo de pesquisa deste trabalho - pelo que foi observado pelos autores, se enquadra na situação acima descrita, uma vez que apresenta um número considerável de postos de trabalho, caracterizados por baixa remuneração associada à ampla gama de atividades a serem desempenhadas por um único cargo, além da extensa jornada de trabalho.

2.1 Consequências da rotatividade

O fenômeno da rotatividade, quando elevado, constitui um sério problema para os trabalhadores, empresas e governo. Para os trabalhadores representa instabilidade no trabalho, resultante de insatisfação. Para as empresas, representa aumento considerável nos custos decorrentes do processo de seleção e treinamento do

novo trabalhador, da perda do capital intelectual, do investimento para que o novo trabalhador se integre na cultura organizacional ou da influência sobre a saúde organizacional, com impactos negativos sobre a produtividade e lucratividade. Para o governo, devido à utilização intensiva e recorrente da poupança compulsória dos trabalhadores (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS) e do fundo público organizado para a proteção dos desempregados, o seguro-desemprego (Dalton & Todor, 1979; Dalton & Todor, 1982; Sousa-Pozza & Henneberger, 2004; Orellano & Pazello, 2006; Tanova & Holtom, 2008; DIEESE, 2011; Hausknecht & Howeda, 2013; Pereira & Ziero, 2013).

Existem divergentes correntes que, a partir de diferentes perspectivas, discutem sobre as consequências negativas e positivas da rotatividade nas organizações. Para um primeiro grupo de autores (Dansereau Junior, Cashman & Graen, 1973; Wright & Cropanzano, 1998; Dess & Shaw, 2001; Mitchell, Holton, Lee, Sablynski, Erez 2001; Lee, Sablynski, Burton, Holtom, 2004; Poon, 2012; Spell, Eby & Vandenberg, 2014) a rotatividade não é interessante para a empresa, pois acarreta uma série de custos tangíveis e intangíveis, alguns deles explicitados acima. Essa visão é mais numerosa e predominante na administração e na psicologia.

As teorias do capital humano e social sugerem que a rotatividade pode trazer consequências negativas à performance da organização. Assim, quanto maior o tempo de permanência de um trabalhador em determinada empresa, melhor é o seu desempenho, devido ao acúmulo de conhecimentos acerca das atividades por ele desenvolvidas. Quando esse trabalhador sai, a empresa sofre uma perda substancial do capital humano adquirido ao longo de sua permanência, e o novo trabalhador que irá substituí-lo necessitará de longo tempo para alcançar o seu nível de conhecimento. Além disso, a rotatividade traz consigo gastos com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários (Park & Shaw, 2013).

Para um segundo grupo, a rotatividade se torna interessante para a organização, uma vez que os custos de retenção de pessoas são muito altos, tanto no aspecto financeiro quanto para a sua *performance*. Dentre os adeptos dessa visão, pode-se citar pesquisadores como Dalton e Todor (1979) e Tanova e Holtom (2008). Do ponto de vista da eficiência produtiva, é saudável a ocorrência de um determinado nível de rotatividade, de tal forma que seja possível o remanejamento de trabalhadores de setores negativamente atingidos por choques estruturais (tais como sazonalidade, aumento da competição pelo mercado global, aumento do consumo por classes sociais de baixa renda, retração da economia em alguns setores, entre outros) por aqueles setores positivamente atingidos (Amaral, 2011).

Ainda nesta vertente que trata a rotatividade como algo positivo, pesquisadores como Dalton e Todor (1982) afirmam que é possível economizar quantias consideráveis em dinheiro ao longo de um ano mantendo-se taxas razoáveis de rotatividade. Isto porque, dentre outros aspectos, é mais viável economicamente realizar novas contratações do que manter funcionários através de altos salários e benefícios. A dificuldade está em determinar qual a taxa de rotatividade ótima para determinada organização. Para esses autores, a rotatividade é uma maneira de a inovação ser impulsionada na empresa. Novos funcionários vitalizam a organização, tornando-a capaz de adaptar-se às demandas internas e externas.

Abelson e Baysinger (1984) e Bluedorn (1982) defendem uma terceira perspectiva relacionada às consequências da rotatividade para a empresa: a visão parcial. De acordo com estes autores, é preciso compreender como os atributos individuais, organizacionais e ambientais afetam os custos e benefícios associados à rotatividade de funcionários.

Abelson e Baysinger (1984) e Bluedorn (1978) trabalham com a ideia de que os custos da rotatividade são consequência de um processo da própria organização, a qual pode ou não se beneficiar do fenômeno, construindo uma visão parcial do fenômeno.

A saída do trabalhador de uma empresa é considerada disfuncional desde que resulte em redução da *performance* organizacional, medida através de indicadores financeiros e de sobrevivência, tais como redução da sua participação no mercado, queda na quantidade e qualidade da mão-de-obra, falta de esclarecimento quanto à situação e propósito da organização tanto para o público interno quanto para o externo, dentre outros fatores (Abelson & Baysinger, 1984; Thiry-Cherques, 1981).

Além disso, conforme sugerido pela teoria do capital humano, essa saída gera custos de rotatividade, tais como os gastos com demissão e custos com treinamentos de novos funcionários. Por outro lado, ao optar por manter esse trabalhador, a empresa assumirá os custos de retenção, tais como maior remuneração e benefícios, tornando os gastos muitas vezes excessivos. Tal situação mostra que é saudável que a empresa tenha uma taxa positiva de rotatividade, denominada taxa de rotatividade ótima (Abelson & Baysinger, 1984).

Quanto maiores forem os custos associados com a rotatividade, menores serão os gastos com a retenção de funcionários, de forma que esses ônus caminham em sentidos opostos, compondo uma situação de *trade-off* em busca do equilíbrio (Abelson & Baysinger, 1984).

Apesar da clareza encontrada na colocação de Abelson e Baysinger (1984), é preciso considerar que tanto a mensuração quanto a realização de estudos comparativos entre os custos de retenção e de rotatividade são bastante trabalhosos, e por isso pouco empregados nas organizações (Menegon, 2004).

3 METODOLOGIA

Este estudo reflete uma pesquisa de natureza qualitativa, que utilizou o método de estudo de caso único com duas unidades incorporadas de análise. Uma das razões pela escolha do método está em sua capacidade de promover uma análise exaustiva - tanto em amplitude quanto em profundidade - de determinada unidade de estudo, a fim de oferecer o mais profundo e completo entendimento do objeto em análise (Yin, 1981; Eisenhardt, 1989).

Assim, pesquisou-se duas unidades operacionais de uma mesma empresa, de forma a identificar os fatores associados à rotatividade voluntária em cada uma delas. Trata-se de uma empresa terceirizada responsável pela logística e distribuição - incluindo contratações e demissões - de bebidas fabricadas e comercializadas por uma grande empresa nacional.

Foram selecionadas as unidades operacionais localizadas nas cidades de Uberaba e Uberlândia, em Minas Gerais. A escolha das unidades empíricas de análise foi feita intencionalmente, especialmente porque localizam-se na mesma região geográfica; foram criadas para atender à demanda de um único cliente e, portanto, são submetidas ao mesmo nível de exigência por parte da empresa contratante; possuem infraestrutura operacional semelhante; e possuem o mesmo número médio de funcionários, cerca de duzentos cada uma.

Escolheu-se o setor operacional para a pesquisa, especialmente porque ele é composto por cerca de 90% da força de trabalho da empresa. Tais cargos são divididos em três categorias: distribuição urbana, armazém e "puxada". Fazem parte da distribuição urbana os motoristas, ajudantes de rota e supervisores de rota, representando cerca de 55% dos trabalhadores operacionais. A categoria armazém é composta pelos auxiliares

de expedição e operadores de empilhadeiras, os quais correspondem a cerca de 35% dos trabalhadores operacionais. Por fim, a categoria "puxada" se refere às atividades de transporte rodoviário, sendo composta por motoristas de carretas e ajudantes, preenchendo cerca de 10% dos cargos operacionais.

Empregou-se como fonte de evidências para essa pesquisa entrevistas semiestruturadas e a tabulação de dados de entrevistas de desligamento. Assim, foram entrevistados quatro gerentes e analisados 262 entrevistas de desligamento, sendo 158 referentes à unidade de Uberlândia e 104 referentes à unidade de Uberaba.

A análise documental contou com dois tipos de arquivos: o primeiro, denominado "Registro de Desligamento", preenchido pela área de gestão de pessoas da empresa, contém informações sobre o tipo de desligamento (voluntário ou involuntário), bem como suas causas. O segundo arquivo, denominado "Entrevista de Desligamento", é um questionário preenchido pelo trabalhador que está rompendo o vínculo empregatício com a empresa. Tal questionário busca avaliar, dentre outros aspectos, a satisfação do funcionário com os departamentos financeiro e de gestão de pessoas, as oportunidades de crescimento dentro da empresa, o ambiente de trabalho e a remuneração paga. Ambos os documentos se referem aos desligamentos realizados num período de seis meses.

O cruzamento dos dados obtidos nesses documentos com o conteúdo das entrevistas realizadas permitiu refletir sobre as possíveis causas da rotatividade voluntária nas unidades estudadas, tanto do ponto de vista dos gestores quanto dos trabalhadores desligados.

A estratégia de análise e interpretação dos dados obtidos foi a análise de conteúdo, a qual foi realizada em três etapas distintas, conforme proposto por Bardin (2011): pré-análise; exploração do material coletado; e tratamento e interpretação dos dados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar os desligamentos efetuados num período de seis meses, percebeu-se que uma parcela considerável partiu da vontade do trabalhador. Assim, 46% do total de desligamentos ocorridos na unidade de Uberlândia e 37% dos desligamentos ocorridos na unidade de Uberaba são classificados como voluntários, de forma que o restante se refere às demissões involuntárias, ou seja, por iniciativa da empresa. Os gestores de RH entrevistados salientaram que esta taxa de rotatividade voluntária é considerada alta e negativa pela empresa, devido à necessidade de treinamento para repor a mão-de-obra e custos trabalhistas com a demissão, o que corrobora a literatura (Dansereau Junior, Cashman & Graen, 1973; Wright & Cropanzano, 1998; Dess & Shaw, 2001; Mitchell, Holton, Lee, Sablinski, Erez 2001; Lee, Sablinski, Burton, Holtom. 2004; Poon, 2012; Park & Shaw, 2013; Spell, Eby & Vandenberg, 2014).

A proporção entre desligamentos voluntários e involuntários é uma rica fonte de informação a ser utilizada pelos gestores para traçar as estratégias de redução da rotatividade na empresa. Se boa parte das demissões depende da vontade do trabalhador, como foi o caso desta pesquisa, como salientado na literatura (Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019), cabe à empresa avaliar quais os fatores que os levam a tal decisão e atuar sobre eles, de forma a reduzir essas taxas para níveis menos significativos.

Nesse aspecto, é interessante observar que os motivos que levaram aos desligamentos voluntários se repetem nas duas unidades analisadas. Além disso, os motivos apontados pela área de gestão de pessoas foram equivalentes aos motivos apontados pelos próprios trabalhadores que pediram demissão.

O principal fator apontando como motivo dos desligamentos voluntários é o baixo valor do salário pago pela empresa, representando 55% e 53% nas operações de Uberlândia e Uberaba, respectivamente. Isso significa que a taxa de rotatividade voluntária é alta devido aos baixos salários. O salário para trabalhadores de baixa qualificação, como é o caso desta pesquisa, constitui-se no principal motivador para permanecer no emprego.

No período de realização da pesquisa (2016), a economia brasileira em geral estava desaquecida. Segundo a teoria econômica discutida na literatura (Medeiros et al, 2010), neste caso a rotatividade voluntária tenderia a ser baixa. Ocorreu o contrário nesta pesquisa. Portanto, se o estado da economia do país em geral não explica, este achado de pesquisa pode ser explicado pela economia regional associada a fatores relativos à gestão de pessoas e relações de trabalho nas empresas, neste último caso como preconiza a literatura (Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015; Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019).

No tocante à economia regional, é importante pontuar que as duas unidades analisadas estão instaladas em uma região bastante desenvolvida economicamente - o triângulo mineiro. No ano de 2012, Uberlândia contribuiu com 4,8% de toda a riqueza produzida em Minas Gerais, e Uberaba contribuiu com 2,1%. Além de ser referência no setor agropecuário - com destaque para a criação de gado e produção de soja - a região possui um considerável parque industrial. Tais fatores, além de aumentarem a oferta de empregos na região, contribuem para a prática de salários mais altos quando comparados a outras regiões, oferecendo ao trabalhador maiores possibilidades de escolha (IBGE, 2015).

Se a questão salarial é considerada atualmente como o principal motivo das demissões voluntárias na empresa, há um ano a situação era ainda mais crítica. Isso se deve às relações de trabalho porque, segundo os gestores entrevistados, apesar de haver um piso salarial definido através de negociação entre os sindicatos e a Federação dos Transportes do Estado de Minas Gerais, as outras empresas do setor instaladas no Triângulo Mineiro pagavam um valor acima do piso.

Um gerente entrevistado fez o seguinte comentário a respeito da rotatividade nesse período: "*Mesmo havendo um piso salarial acordado para todo o Estado de Minas Gerais, as outras empresas do segmento pagavam um valor maior e nós tivemos problemas sérios com isso. Nesse período, viramos uma empresa de contratação e demissão. Chegamos numa situação surreal*".

Em ambas as unidades, os problemas pessoais foram apontados como a segunda maior causa dos desligamentos voluntários, correspondendo a uma parcela de 23% e 20% em Uberlândia e Uberaba respectivamente. Tal justificativa é muito ampla, não permitindo, portanto, uma análise da real causa do desligamento pela simples análise dos formulários, sem uma entrevista com os trabalhadores. De toda forma, estes "problemas pessoais" sugerem falha nas políticas e práticas de RH para reter funcionários, como discutido na literatura (Ferreira & Almeida, 2015; Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015; Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019).

A falta de adaptação ao trabalho noturno também foi apontada pelos trabalhadores das duas unidades, correspondendo a 6% dos motivos de desligamentos voluntários em Uberlândia e 13% em Uberaba. Visando reduzir os desligamentos relacionados a tal falta de adaptação, a área de gestão de pessoas passou a realizar as entrevistas de seleção dos novos funcionários para esse turno após as 20:00 horas. De acordo com alguns gerentes entrevistados, tal ação fez com que o trabalhador percebesse antes mesmo da sua contratação como seria seu deslocamento até a empresa - que fica à beira de uma rodovia, sendo, portanto, distante da área central da cidade e com poucas possibilidades de locomoção no período noturno. Além disso, os entrevistados

vivenciavam, mesmo que por pouco tempo, como seria a rotina de trabalho durante a noite, lhes permitindo desistir do cargo antes mesmo da contratação, se fosse o caso.

Ainda de acordo com a gerência, uma alternativa adotada pela empresa para romper essa barreira de adaptação ao horário noturno foi a busca por trabalhadores já com experiência em atividades laborais noturnas. Entretanto, a parcela de trabalhadores contratados com esse perfil era bastante baixa, provavelmente devido à oferta de vagas mais atrativas no mercado de trabalho local, seja do ponto de vista financeiro, da atividade desempenhada ou até mesmo da proximidade do local de trabalho da sua residência. Note-se que em momento algum a gerência de RH se propôs a agir de forma ativa, criando outras alternativas que não a de impor ao trabalhador a responsabilidade de resolver o problema do acesso ao local de trabalho remoto. Esta ausência de práticas de RH de retenção de funcionários vai de encontro à literatura (Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019). Aqui a rotatividade voluntária é explicada por fatores oriundos da empresa, como discutido na literatura (Orellano & Pazello, 2006).

É preciso considerar ainda que a justificativa dada pelo funcionário como falta de adaptação ao trabalho noturno pode estar escondendo uma questão mais profunda: a falta de adaptação ao trabalho realizado ou às condições de trabalho. Tal hipótese foi levantada ao perceber que 46% das demissões voluntárias ocorridas em Uberaba foram de trabalhadores que ocupavam o cargo de auxiliar de expedição, disponível no período noturno.

Ao ser questionado sobre os fatores que levam um trabalhador a pedir demissão da empresa, um dos gerentes entrevistados afirmou: "*Há muito questionamento da sobrecarga de trabalho. Não é um trabalho fácil. A gente trabalha debaixo de sol, de chuva, frio, calor*". Novamente, também aqui a rotatividade voluntária é explicada por fatores oriundos da empresa, como discutido na literatura (Orellano & Pazello, 2006).

É interessante observar que o questionário preenchido pelo trabalhador que está saindo da empresa possui 26 perguntas fechadas que abordam os processos da empresa de forma geral - desde a área de recursos humanos, passando pela área financeira até questões sobre segurança no trabalho - e 5 perguntas abertas envolvendo os motivos dos desligamentos e outras observações. Entretanto, não existem perguntas abordando a opinião do trabalhador quanto ao tipo de trabalho executado, a rotina de trabalho, ou o volume de produção exigido pela empresa. Esses fatores, uma vez inseridos nesse questionário, poderiam contribuir significativamente na construção de alternativas que tornassem o trabalho menos desgastante, podendo dessa forma, refletir positivamente na redução das taxas de rotatividade. Esta falta de abertura da área de RH para ouvir os trabalhadores vai de encontro à literatura (Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015; Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019).

Deve-se pontuar ainda que na unidade Uberlândia, 3% dos trabalhadores apontaram a "insatisfação com as políticas adotadas pela contratante" como motivo do desligamento voluntário e 13% dos respondentes deixaram o campo em branco. Já em Uberaba, outros motivos foram apontados tais como a "incompatibilidade com a carga de trabalho" e a "insatisfação com a liderança praticada", ambos representando 7% dos motivos listados.

Todos os aspectos discutidos acima, desde o início da análise de dados estão sintetizados na Tabela 1 em seguida, que aponta os motivos que levaram os trabalhadores a se desligarem voluntariamente da empresa e suas respectivas porcentagens em relação ao total de questionários analisados.

Tabela 1 - Causas apontadas para o desligamento voluntário na visão dos trabalhadores e suas respectivas porcentagens em relação ao total de questionários analisados

Causas dos desligamentos voluntários	Unidade de Uberlândia (%)	Unidade de Uberaba (%)
Baixa remuneração	55	53
Problemas pessoais	23	20
Inadaptação ao horário noturno de trabalho	6	20
Incompatibilidade com a sobrecarga de trabalho	0	7
Insatisfação com a liderança	0	7
Insatisfação com a empresa contratante	3	0
Não responderam à questão	13	0

Fonte: os autores, 2016

Além dos motivos associados aos desligamentos voluntários, foi realizada uma análise dos desligamentos por cargo de forma a verificar se há prevalência de demissões voluntárias de trabalhadores que ocupavam determinado cargo sobre outros cargos.

Na operação Uberlândia, 33% dos desligamentos voluntários foram solicitados por trabalhadores que ocupavam o cargo de auxiliar de expedição, 23 % por motoristas e 18% por ajudantes de rota. Os 26% restantes ficaram divididos entre os cargos de motorista carreteiro, lavador, mecânico, operador de empilhadeira, supervisor de rota, técnico de monitoramento, técnico em segurança do trabalho e menor aprendiz.

É interessante observar que o resultado encontrado na operação Uberaba foi muito próximo ao descrito acima, de forma que 42% dos desligamentos voluntários ocorridos no período analisado foram solicitados por auxiliares de expedição; 21% por motoristas e 11% por ajudantes de rota e motoristas carreteiros. Os demais desligamentos (15%) se distribuíram igualmente entre operadores de empilhadeira, analista financeiro e atendente de telemarketing.

Tal resultado pode ser explicado pela conjunção dos mesmos dois conjuntos de fatores já discutidos acima.

O primeiro conjunto composto pelos fatores oriundos da falta de políticas e práticas de RH destinadas à retenção de funcionários aventada pela literatura como necessárias (Orellano & Pazello, 2006; Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019), evidenciadas neste aspecto pela sobrecarga de trabalho e más condições de trabalho apontadas pelos próprios gerentes entrevistados (trabalho debaixo de sol, frio).

O segundo conjunto é composto pelos fatores oriundos da economia, no caso, a economia regional, já que, pelo tipo de tarefa executada, a remuneração era baixa quando comparada ao salário médio praticado no mercado de trabalho da região do triângulo mineiro, que era maior que o pago pela empresa à época da pesquisa. 48% dos auxiliares de expedição que pediram demissão no período analisado associaram o fato à baixa remuneração recebida. Para se ter uma ideia, de acordo com o IBGE, o salário médio mensal praticado na cidade de Uberlândia era de 2,7 salários mínimos, e em Uberaba 2,5 salários mínimos. Tanto o auxiliar de expedição quanto o ajudante de rota recebiam um salário fixo associado à remuneração variável, que depende da produtividade de cada um. Somando-se esses dois valores, estima-se que o salário médio dos ocupantes desses

cargos, incluindo todos os benefícios, ficava em torno de 1,6 salários mínimos, valor bem abaixo da média salarial da região onde a empresa está implantada.

O auxiliar de expedição é responsável por montar os *pallets* (um tipo de engradado utilizado para transportar determinado volume de garrafas) com produtos diversificados, de acordo com o pedido a ser entregue ao cliente no dia seguinte. Trata-se de uma tarefa repetitiva e que requer muita atenção, pois a troca de produtos no momento da montagem levará à devolução por parte do cliente e retrabalho. Além disso, existe uma meta de produtividade a ser atingida por esses profissionais no decorrer de um dia de trabalho. Isso aumenta consideravelmente a pressão sobre eles.

Não é de se estranhar, portanto, que o tipo de tarefa desempenhada, associada ao salário relativamente baixo quando comparado ao salário praticado no mercado de trabalho da região, faz com que a oferta de trabalhadores interessados neste cargo seja reduzida. Assim, devido à carência de trabalhadores com o perfil almejado para preencher a vaga e à falta de políticas e práticas de treinamento adequadas, a empresa acaba contratando o funcionário com o perfil disponível naquele momento, gerando dificuldade em formar uma equipe estável.

Os dados apontados acima reforçam a literatura sobre rotatividade, segundo a qual algumas variáveis como baixa remuneração e a execução de tarefas rotineiras tem uma relação direta com a rotatividade de trabalhadores (Dalton & Todor; 1979).

Em relação à elevada porcentagem de desligamentos voluntários de motoristas e ajudantes de rota, é provável que esse resultado esteja relacionado, dentre outros fatores, à sobreposição das tarefas desempenhadas. De acordo com os gerentes entrevistados, esses trabalhadores fazem muito mais do que dirigir um caminhão e descarregar caixas. É responsabilidade deles conferir todo o material entregue, conferir e recolher vasilhames vazios, além de receber o pagamento por cada uma das entregas realizadas. Assim, após uma longa jornada de trabalho, o motorista precisa retornar à empresa e fechar o caixa junto ao departamento financeiro. Caso falte dinheiro, o valor é descontado na próxima folha de pagamento do trabalhador. Já o ajudante precisa prestar conta dos vasilhames recolhidos em cada cliente, de forma que, caso haja divergências, é gerado um "vale físico" (em que a quantidade de vasilhames faltantes é convertida em moeda corrente) que também é descontado no próximo pagamento.

Somado a isso, a rotina de trabalho dos motoristas e ajudantes de rota é bastante corrida, visto que é preciso cumprir com o número elevado de entregas agendadas para aquele dia - cerca de 50 - e lidar com um trânsito cada vez mais caótico, mesmo em cidades de médio porte, como é o caso de Uberlândia e Uberaba.

Ao serem questionados sobre a possibilidade de reduzirem o número de entregas diárias, de forma a tornar o trabalho um pouco menos estressante, os gerentes são unânimes em afirmar que tanto o número de entregas quanto a rota a ser seguida pelo caminhão são definidos pela empresa que contrata estas empresas distribuidoras terceirizadas, cabendo a eles apenas executar o que foi estipulado pela contratante. Ainda que de fato esta situação imponha alguns limites à atuação da área de RH das empresas terceirizadas, a pesquisa mostrou uma completa falta de proatividade na retenção dos trabalhadores, como a literatura aponta ser necessário (Orellano & Pazello, 2006; Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019),

Dois gerentes entrevistados afirmaram que o estresse dos motoristas e ajudantes de rota é muito alto, sendo comuns questionamentos sobre a incompatibilidade entre o salário recebido e as responsabilidades a eles atribuídas. A fala de um deles ilustra bem essa situação: "Muitos alegam que o salário é pouco para a

responsabilidade que eles tem. Às vezes, eles optam por receber até menos em outra empresa mas sem a responsabilidade que eles tem aqui. É comum contratarmos motoristas com anos de experiência mas que não se adaptam na distribuição de bebidas e acabam deixando a empresa. Isso acontece muito". (fonte, ano).

Por fim, ao analisar os motivos que levaram aos desligamentos voluntários dos ajudantes de rota no período analisado, percebe-se que 67% dos pedidos de demissão estavam relacionados à baixa remuneração recebida, indo ao encontro da visão de alguns gestores. Os demais 33% associaram sua saída a problemas pessoais.

A pesquisa procurou também avaliar a imagem da empresa perante os trabalhadores desligados voluntariamente. Os dados encontrados mostram que, tanto na unidade de Uberlândia quanto em Uberaba, a maioria dos trabalhadores desligados voluntariamente (cerca de 77%) voltariam a trabalhar na empresa caso surgisse uma nova oportunidade. Além disso, para 80% desse grupo, a empresa possui uma imagem boa ou excelente perante seus funcionários.

Levando em conta esses resultados e as visitas realizadas na empresa, além das entrevistas com os gestores, pôde-se perceber que é realizado um trabalho de valorização dos trabalhadores em todas as unidades operacionais. Todos os gestores entrevistados relataram a importância de se manter um clima organizacional saudável para redução das taxas de rotatividade.

Mesmo que algumas atitudes tomadas pela empresa sejam legalmente obrigatórias, tais como o emprego de equipamentos de segurança, o fornecimento de lanche e a discriminação de cada item que compõe o pagamento do trabalhador, existe uma ampla divulgação dessas atividades frente aos trabalhadores, que muitas vezes passam a enxergá-las como um benefício, impactando positivamente na imagem organizacional.

Ao serem questionados sobre a possibilidade de voltarem a trabalhar na empresa, diversos trabalhadores responderam que sim, especialmente porque não há atrasos no pagamento do salário. Vale lembrar que o pagamento por um trabalho realizado é dever de qualquer empresa, e não deveria, em momento algum, ser considerado uma qualidade da empresa, e sim uma obrigação.

Diante desta visão tão positiva dos trabalhadores em relação à empresa, considerando obrigações legais básicas como benefício, pode-se inferir que não seria tão difícil para a área de RH ser mais proativa no estabelecimento de políticas e práticas de retenção, como aventado na literatura (Orellano & Pazello, 2006; Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015; Ferreira & Almeida, 2015; Oliveira & Rocha, 2019).

Ao associar esses resultados com a rotatividade percebe-se que, para esse perfil de trabalhadores, um clima organizacional favorável, a formação de uma equipe motivada, dentre outros aspectos que oferecem ao trabalhador um ambiente de trabalho confortável não são condições *sine qua non* para manter uma taxa de rotatividade baixa. É claro que essas atitudes contribuem significativamente para a permanência dos trabalhadores na empresa, porém é necessário associá-las a outros fatores, especialmente um salário à altura do mercado de trabalho local e uma produtividade dentro dos padrões aceitáveis pelo trabalhador.

Tal constatação torna-se ainda mais forte quando se analisa a visão dos trabalhadores frente as oportunidades de crescimento e valorização da empresa para com eles. Na operação Uberaba, 93% dos entrevistados afirmaram que a empresa oferece oportunidades de crescimento e valorização boas ou excelentes. Em Uberlândia, os dados revelam uma situação muito parecida, de forma que 89% dos trabalhadores afirmam que a empresa oferece oportunidades de crescimento boas ou excelentes.

Se os trabalhadores enxergam na empresa oportunidades de crescimento tão favoráveis, bem como valorização deles, por que boa parte opta por abandonar a empresa? Provavelmente por dois motivos: o mercado de trabalho daquela região oferece oportunidades ainda melhores, seja em relação ao salário, à jornada de trabalho, ao tipo de tarefa executada ou ainda à produtividade exigida de cada trabalhador; e, ao mesmo tempo, porque falta políticas e práticas de RH voltadas para a retenção de funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados ao longo da pesquisa contrariam a literatura que afirma que numa economia desaquecida a rotatividade voluntária é baixa. A pesquisa chama a atenção para a economia regional, local, como foco de atenção, e não só para a economia do país. Num país continental como o Brasil, com enormes disparidades regionais, esta contribuição é especialmente relevante. A relação entre o salário pago aos trabalhadores da empresa e o maior salário praticado pelo mercado de trabalho local com a rotatividade voluntária ficou evidenciada na pesquisa. Os gestores entrevistados foram unânimes em apontar a questão salarial na economia regional como a principal causa da rotatividade na empresa analisada.

Um segundo achado da pesquisa vai ao encontro da literatura que diz respeito ao grau de escolaridade e tipo de tarefa desempenhada pelo trabalhador estarem relacionados à rotatividade voluntária. O número de desligamentos dos trabalhadores do setor de armazém - o qual requer menor qualificação e envolve tarefas repetitivas e mecanizadas ao longo da jornada de trabalho - chega a ser até seis vezes maior do que o número de desligamentos de trabalhadores da distribuição.

A pesquisa contribui também ao reforçar a literatura que enfatiza os aspectos negativos da rotatividade, especialmente a rotatividade voluntária. Numa outra contribuição, os achados de pesquisa indicam que a falta de políticas e práticas de RH relacionadas à retenção de trabalhadores pouco qualificados é necessária. A literatura aponta somente para políticas e práticas voltadas para trabalhadores qualificados. Neste sentido, a pesquisa avança em relação à literatura.

Efetuada tais considerações, não se pode deixar de apontar como limitação dessa pesquisa a baixa representatividade da organização estudada perante um cenário tão diversificado de empresas brasileiras, seja em relação ao porte, ao segmento de atuação ou ainda ao perfil dos trabalhadores contratados.

Como sugestão para um próximo estudo seria pesquisar as possíveis causas da rotatividade voluntária do ponto de vista dos gestores da empresa contratada (terceirizada) e da contratante, de forma a obter um resultado ainda mais consistente. Além disso, o acompanhamento do histórico da rotatividade voluntária *versus* a rotatividade involuntária ao longo de alguns anos, associando-as às características do mercado de trabalho em cada período analisado e àquilo apontado pela literatura.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao CNPq pelo apoio.

REFERÊNCIAS

- Abelson, M. A., & Baysinger, B.D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9 (2), 331-341.
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., Siqueira, M.M.M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16 (6), 71-93.
- Amaral, S. (2011). A competição do século: China, Índia e Brasil?. In J. P. R. Velloso (Coord.). *China, Índia e Brasil: O país na competição do século* (pp. 41-50). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Becker, J. W., & Cropanzano, R. (2011). Dynamic aspects of voluntary turnover: an integrated approach to curvilinearity in the performance-turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), 233-246.
- Bluedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover. *Academy of Management Review*, July, 647-651.
- Camillo, V.S. (2013) Rotatividade e renda no Brasil no final da década de 2000. Recuperado de http://www.pucsp.br/eitt/downloads/21_12_10/xi-ciclo-de-debates/xi-ciclo-vladimir-camillo.pdf
- Chahad, J.P.Z., & Pozzo, R.G. (2013, junho) Mercado de trabalho no Brasil na primeira década do Século XXI: evolução, mudanças e perspectivas – desemprego, salários e produtividade do trabalho. *Boletim Informativo da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas*, 393, 11-29.
- Dalton, D.R., & Todor, W.D. (1979) Turnover turned over: an expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4 (2), 225-235.
- Dalton, D.R., & Todor, W.D. (1982) Turnover: a lucrative hard dollar phenomenon. *Academy of Management Review*, 7 (2), 212-218.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973) Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organization Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2011). *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. Recuperado de <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2014). *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho*. Recuperado de <http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2017). *Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego/*. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - São Paulo, SP: DIEESE, 2017. 104 p
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26 (3), 446-456.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Feijo, C., & Carvalho, P.G.M. (2005). *Rotatividade do pessoal ocupado na indústria: nível e evolução nos anos recentes – 2001-2005*. São Paulo, SP: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial.
- Ferreira, L. C. M., & Almeida, C.B.A. (2015). Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. *BBR*, 12 (4), 28-61.
- Gonzaga, G. (1998) Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. *Revista de Economia Política*, 18 (69), 120-140.

Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. *Organization Science*, 24 (1), 210-225.

Hollenbeck, J.R., & Williams, C.R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: a note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 606-611.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014). *Indicadores IBGE. Pesquisa mensal de emprego 2014*. Recuperado de ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2014/pme_201404pubCompleta.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). *Estatísticas do cadastro central de empresas - 2012 - Salário médio mensal*. Recuperado de <http://cidades.ibge.gov.br/comparamun/custom.php?lang=&lista=custom&idtema=127&codv=V05>

Lee, T.; Sablinski, C.; Burton, J.; Holtom, B. (2004) The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 47 (5), 711-722.

Lemos, A. H. C., Pinto, M. S., & Silva, M. A. C. (2017). Mal-Estar nas Organizações: Por que os Jovens Estão Abandonando o Mundo Corporativo?. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(2), 703-728.

Medeiros, C. R. G., Junqueira, A. G. W., Schwingel, G., Carreno, I., Jungles, L. A. P., & Saldanha, O. M. F. L. (2010). A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência e Saúde Coletiva*, 15 (1), 1521- 1531.

Menegon, L. F. (2004). *Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13042009-152811/pt-br.php>

Mitchell, T.; Holtom, B.; Lee, T.; Sablinski, C.; Erez, M. (2001) Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 44 (6), 1102-1121.

Mobley, W. H. (1992). *Turnover: Causas, conseqüências e controle*. Porto Alegre: Editora Ortiz.

Oliveira, L.B. & Rocha, J.T. (2019). Uma análise qualitativa da rotatividade voluntária de empregados. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, vol. 20, pgs. 292-309, jan dez.

Orellano, V.I.F., & Pazello, E. T. (2006) Evolução e determinantes da rotatividade da mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 36 (1), 179-207.

Park, T., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 268-309.

Pereira, D. A., & Ziero, J. G. (2013) Uma nota sobre rotatividade da mão-de-obra do setor privado brasileiro. *Revista de Economia e Administração*, 12 (1), 132-148.

PNAD. (2018) Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio. IBGE.

Poon, J. M. L. (2012) Distributive Justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention: a mediation-moderation framework. *Journal of applied social psychology*, 42 (6) , 1505-1532.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: The Iowa State University Press.

Recktenwald, A., Paula, G., & Carvalho, L. (2017). Conflito de Gerações e o Impacto na Rotatividade de Pessoal no Setor de Embalagens de Empresa do Ramo Lácteo. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(2), 496-510.

Silva, M. F. S. (2001) Comportamento Organizacional: A rotatividade de pessoal em foco. *Revista de Psicologia*, 20 (2), 59-70.

Silva, R. S., Cappelozza, A., & Costa, L. V. (2014). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Revista de administração IMED*, 4 (3), 314-329.

Sousa-pozza, A., & Henneberger, F. (2004) Analysing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38 (1), 113-137.

Spell, H. B., Eby, L. T., & Vandenberg, R. J. (2014) Developmental climate: a cross-level analysis of voluntary turnover and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 283-292.

Strapasson, A. M. H., Concolato, C. P., & Ferreira, G. M. V. (2007, junho). Rotatividade de Pessoal: Um estudo de caso na agroindústria. *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal, RN, Brasil, 1.

Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1553-1568.

Thiry-Cherques, H. R. (1991). Administrando a sobrevivência: indicadores de declínio de revitalização organizacional em ambiente adverso. *Revista de Administração Pública*, 25 (4), 177-186.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83 (3), 486-493.

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.