

**FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

DIEGO MÁRCIO DA SILVA

**A ROTATIVIDADE EM EMPRESAS COM A GERAÇÃO
Y**

**PATOS DE MINAS
2017**

DIEGO MÁRCIO DA SILVA

**A ROTATIVIDADE EM EMPRESAS COM A GERAÇÃO
Y**

Trabalho apresentado à Faculdade de Patos de Minas como requisito para conclusão do curso de Administração e obtenção do título de bacharel em Administração

Orientadora: Esp. Cíntia Cristina de Moura

**PATOS DE MINAS
2017**

**FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

DIEGO MÁRCIO DA SILVA

**A ROTATIVIDADE EM EMPRESAS COM A GERAÇÃO
Y**

Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Administração, composta em 04 de julho de 2017.

Orientadora: Esp. Cíntia Cristina de Moura
Faculdade Patos de Minas – FPM

Examinador 1: Me. Neise Maria Verçosa
Faculdade Patos de Minas – FPM

Examinador 2: Me. Unilson Gomes Soares
Faculdade Patos de Minas – FPM

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS por ter me dado força de enfrentar mais essa caminhada e ter a possibilidade de concluir mais uma etapa da minha vida.

Aos meus pais, Divino Márcio da Silva e Geralda Aparecida Pereira da Silva por me encorajar, apoiar e incentivar sempre.

À minha esposa, companheira e amiga Rachel pela paciência, compreensão e ajuda. Seu apoio foi de extrema importância para a realização deste trabalho.

À Cintia Cristina de Moura que me acolheu como orientadora, por ter aceitado o desafio e acreditado que eu conseguiria. Sua orientação foi de extrema importância para conclusão desse trabalho. Agradeço pelos momentos de socialização de saberes e pela cumplicidade nos diferentes momentos.

Ao Dr. Alex Garcia pelo estímulo, disponibilidade, além de várias contribuições para a construção dessa revisão. Todo o meu respeito e admiração.

Aos meus colegas de sala que me ajudaram na conclusão do TCC e ao longo do curso para minha formação.

A todos os professores da Faculdade Patos de Minas do Curso de Administração que contribuíram para a minha formação profissional. Sem vocês, esse momento não existiria.

A ROTATIVIDADE EM EMPRESAS COM A GERAÇÃO Y

GENERATION Y TURNOVER IN COMPANIES

Diego Márcio da Silva¹
Cintia Cristina de Moura²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar e comentar quais são as causas internas e externas do turnover dentro das organizações. Turnover ou rotatividade é o nome usado para definir a entrada e saída de pessoas em uma empresa. A rotatividade envolvendo a Geração Y ou Geração do Milênio gera perda de produtividade e conseqüentemente de lucratividade, o que pode desmotivar os demais colaboradores. Essa geração é diretamente ligada à tecnologia o que faz com que procurem por inovações o que traz para organização vantagem competitiva frente aos concorrentes. A rotatividade gera gastos e investimentos financeiros e podem ser causados por acontecimentos internos e externos, à organização como oferta e procura de recursos, oportunidades, salário, relacionamento no âmbito do trabalho, entre outros. A metodologia utilizada neste estudo foi a bibliográfica e exploratória. Conclui-se então que é de suma importância que a empresa retenha seus talentos utilizando de uma moderna gestão de pessoas para que os talentos tenham mais oportunidades internamente e fiquem satisfeitos com o trabalho e ambiente, dessa forma evitam a alta rotatividade, atraem mais talentos e aumentam a lucratividade.

Palavras-chave: Turnover, Absenteísmo, Geração y, Rotatividade, Talentos.

ABSTRACT

This study aims to present and comment on the internal and external causes of turnover within organizations. Turnover is the name used to define the entry and exit of people in a company. Generation Y turnover brings about loss of productivity and consequently of profitability, which can discourage other employees. This generation is directly linked to the technology that makes them look for innovations which brings to the organization competitive advantage over competitors. The turnover causes expenses and financial investments and can be caused by internal and external events to the organization as supply and demand of resources, opportunities, salary, relationship in the scope of work, among others. We used the bibliographic and

¹ Graduando do curso de Administração. Faculdade Patos de Minas.

² Especialista em Pedagogia Empresarial. Faculdade Patos de Minas.

exploratory approach in our methodology. We concluded that it is of the utmost importance for the company to retain its talents using a modern people management so that the talents have more opportunities internally and are satisfied with the work and environment to avoid high turnover and attract more talents and increase profitability.

Keywords: Turnover. Absenteeism. Generation Y.. Talents.

1 INTRODUÇÃO

Geração Y é uma geração de pessoas nascidas entre os anos de 1980 à 2000, segundo os autores Lombardia (2008) e Oliveira (2009), e nascidas entre os anos de 1978 à 2000, segundo os autores Engelmann (2009) ou Lancaster e Stillman (2011), também chamadas de geração da Internet, pois surgiu exatamente por essa época. É uma geração conhecida por vivenciar muitos avanços tecnológicos, desenvolvimento de países, que se tornaram potências mundiais. As crianças dessa geração cresceram tendo o que muitos de seus pais não tiveram como TV a cabo, videogames, computadores, jogos, celulares entre outros. A maioria dos pais de crianças e adolescentes afirma que é influenciado pelos filhos na hora das compras. Por terem fácil acesso com a tecnologia, acabaram sendo conhecidos como pessoas folgadas, distraídas, e superficiais, em sua grande maioria. Essa Geração Y tem grande ambição, e é normal encontrar jovens e adolescentes que trocam de emprego frequentemente, porque no emprego anterior não eram desafiados e também não tinham oportunidade de crescer profissionalmente. Eles são o tipo de público que as empresas querem alcançar, fazendo diversas pesquisas de mercado para conseguirem saber quais produtos que essa geração está interessada, como preferem ser atendidos, o que procuram, pois são exigentes e antenados em lançamento de novos produtos e tecnologias.

A geração do milênio espera ansiosamente por inovações, porém, é um grupo preocupado com o meio ambiente pois estão interessados em deixar um bom lugar para seus filhos viverem, uma vez que seus pais não se preocupavam com esse aspecto.

Chiuzi (2011), aponta que as gerações podem ser, em parte, entendidas como um fenômeno social, pois são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros. Referem-se a comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos em um momento ou período histórico específico.

A capacidade intelectual que a Geração Y traz para as instituições é algo diferenciado e deve ser aproveitado, pois acrescenta valor aos produtos e serviços, valorizando o ser humano e conseqüentemente amplia o conhecimento do

colaborador que se sente afetado por esta geração, o que traz para organização vantagem competitiva frente aos concorrentes.

O alto índice de turnover nas organizações envolvendo a Geração Y ou Geração do milênio, e se caracteriza por pessoas que cresceram num ambiente de mudanças, é sinônimo de perda de produtividade, lucratividade, inovação e de saúde organizacional, pois sabemos que esta geração atua juntamente com as outras e que pode ser de grande impacto na motivação e no comprometimento dos demais colaboradores.

Sendo assim, o presente estudo tem os seguintes objetivos: identificar, apresentar e comentar quais são as causas internas e externas do turnover dentro das organizações, quais os impactos gerados para as empresas devido à alta rotatividade de jovens talentos e conceituar a geração que se desenvolveu numa época de grandes avanços tecnológicos e de grande prosperidade econômica, e facilidade material, e efetivamente, em ambiente altamente urbanizado, imediatamente após a instauração do domínio da virtualidade como sistema de interação social e midiática, e em parte, no nível das relações de trabalho.

Justifica-se o trabalho em questão pela relevância do Capital Intelectual no cenário global contemporâneo como fator de lucratividade e sobrevivência no mercado. O alto índice de turnover acarreta para as organizações improdutividade, desmotivação, dificuldade de seleção de profissionais qualificados, altos custos com treinamento e desenvolvimento dos novos colaboradores, além de afetar o clima organizacional. É de suma importância que a organização controle o índice de turnover de modo a manter o capital intelectual da empresa e evitar grandes impactos sobre os custos da organização gerados por este alto índice de rotatividade.

Foi realizado um levantamento bibliográfico a respeito do tema abordado onde foi utilizada a proposta qualitativa, que consistiu no levantamento de informações e estudos a respeito da alta rotatividade de jovens talentos no mercado de trabalho e fatores internos e fatores externos da mesma. A pesquisa qualitativa induz, ou seja, o pesquisador conseguirá desenvolver idéias e conceitos a partir de padrões encontrados nos dados já existentes. Quanto ao ponto de vista dos objetivos a pesquisa será exploratória, devido ao levantamento bibliográfico no qual foram coletados dados e informações para obtenção de uma ampla visibilidade do

problema. As fontes utilizadas nesta pesquisa são livros, artigos, monografias, dissertação e teses.

2 COMPREENDENDO O CONCEITO DE TURNOVER

Para o autor Pomi (2005), turnover é o termo em inglês utilizado para caracterizar o movimento de admissões e demissões de profissionais em determinado período (Quanto às demissões, elas podem ser de iniciativa do funcionário ou da empresa, independentemente da vontade do empregado). Já Chiavenato (2002), define a rotatividade como a quantidade de pessoas que entram e saem da organização. O conceito de Rotatividade encontra-se diretamente relacionada com a idéia de reposição, substituição ou rodízio, expressando o total de movimentos de entradas e saídas que ocorrem numa empresa, num determinado período de tempo.

Turnover é o nome usado para definir a entrada e saída de pessoas em uma organização, chamado também de rotatividade de pessoal e se expressa através de índices mensais ou anuais. Para Chiavenato (2002), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos à organização. Pode ser calculado de forma global, de setores, de níveis hierárquicos, pela iniciativa da empresa, por iniciativa dos funcionários; enfim esse acompanhamento do indicador deverá se proceder conforme a realidade e necessidade de cada organização.

A rotatividade gera gastos e investimentos financeiros podendo gerar danos na capacidade de produção e qualidade, desestabilizando assim os processos da instituição. Chiavenato (2002) classifica os custos de rotatividade de pessoal em primários, secundários e terciários. Os custos primários são os gastos com recrutamento e seleção, de registro e documentação, custos de integração e de desligamento. Os custos primários são quantitativos, por isso podem ser calculados facilmente, bastando um sistema de relatórios e acompanhamento dos dados. Já os custos secundários são qualitativos e envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente, são eles: os reflexos na produção e na atitude do pessoal, custo extra laboral e custo extra operacional. Por fim, o autor classifica os custos

terciários como os efeitos colaterais sentidos a médio e longo prazo, esses custos são apenas estimáveis e incluem: custo extra investimento e perdas nos negócios.

Já para Chiavenato (1997), as causas para o Turnover devem-se a acontecimentos internos e externos à organização, sendo os fenômenos externos: Situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, momento econômico, oportunidades de empregos no mercado de trabalho e os fenômenos internos: Política salarial e de benefícios da organização, estilo de supervisão exercido sobre o pessoal; oportunidades de crescimento, tipo de relacionamento humano no âmbito do trabalho, condições físicas e ambientais de trabalho, política disciplinar da organização; critérios de avaliação do desempenho, grau de flexibilidade das políticas da organização, entre outras.

O autor Silva (2001), cita que administrar de fato, o Turnover, significa encorajá-lo quando houver consequências positivas e amenizá-lo quando suas consequências forem negativas. As áreas que precisam de uma gestão mais aprofundada são as de recrutamento, seleção e socialização inicial, práticas de remuneração, gestão, gerenciamento de carreira, e outras oportunidades de um gerenciamento eficaz do Turnover.

A rotatividade não é uma causa, é o efeito de algumas variantes externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de Recursos Humanos, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Já nas variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (CHIAVENATO, 2004, p. 88).

Índices altos de rotatividade de pessoas podem sugerir problemas salariais e de benefícios, nas relações ou nas condições de trabalho que, por sua vez, poderão provocar acidentes ou doenças profissionais, reclamações trabalhistas, greves, perda de clientes, perda de mercado, entre outros. Conforme Barbosa e Dalpozzo (2008), uma política ruim ou mal definida no RH gera consequências desagradáveis, alto turnover, insatisfação.

Por isso que existem tantas reclamações e muitas vezes as empresas não entendem porque seu turnover é elevado. Nesta área os principais indicadores são: absenteísmo, rotatividade de pessoal, total de desligamentos, desligamentos

voluntários, desligamentos involuntários, custo de desligamentos. Outra maneira seria por conta dos empregados que já estão na empresa, pois chega um momento em que recebem propostas melhores, encontram-se com dificuldades financeiras, não confiam mais na empresa, etc. Isso irá contribuir para uma alta rotatividade.

O absenteísmo pode ser definido como ausência ao trabalho por qualquer razão: doenças, acidentes de trabalho, direitos legais como, por exemplo, doação de sangue, participação em júris ou eleições e licença maternidade, fatores sociais (como doença de parentes, por exemplo), fatores culturais extras ou intraempresariais como emendar feriados, copa do mundo, feriados religiosos não oficiais, legalização de uma falta gerada por outra motivação não relacionada à saúde, etc. (STOCKMEIER, 2004)

Silva diz que:

Quando funcionários experientes são desligados da empresa, ficam acessíveis à concorrência, o que ocorreu com algumas empresas como, por exemplo, a Tigre que demitiu um executivo e ganhou um forte concorrente – a Akros. Segundo relato de tal executivo "no fundo, a demissão da Tigre foi uma das melhores coisas que me aconteceram" (SILVA, 2001).

O elevado índice de saída de pessoas de uma empresa com certeza afeta a produtividade, já que haverá desfalque no quadro de funcionários para realizar os trabalhos que os empregados que saíram faziam. O que levará a uma produtividade menor.

Com a qualificação em baixa, funcionários mais qualificados começam a serem mais disputados no mercado, melhores ofertas de salários e condições de trabalho são atraentes para a escolha de onde pretendem permanecer. Ambientes conturbados, com fofocas e relacionamentos ruins são razões para deixar a convivência entre funcionários insuportável, o que leva as pessoas a deixarem os trabalhos, então, foco no ambiente. A maior parte dos gestores de pequenas e médias empresas, não estão preparadas para lidar com pessoas, são competentes em desenvolver seu negócio com estratégias, visão de futuro, conhecimento em sua área, mas lidar com pessoas ainda é a maior dificuldade, com isso, nem sempre conseguem desenvolver a equipe. Os contratados também deixam a empresa por salário melhor, mesmo que por uma diferença de cem ou duzentos reais, o que acaba sendo muito comum.

A maior reclamação de funcionários em relação às empresas onde trabalham ou prestam serviços é a falta de reconhecimento. Todos gostam de reconhecimento, por um trabalho bem feito e de qualidade, por um esforço maior, atitude ou comportamento, enfim, o reconhecimento é uma grande ferramenta de motivação, pois quando o funcionário é reconhecido, ele “agradece” em resultados para a busca de mais reconhecimento. Fatores como distância de casa, saúde, pretensão, comprometimento, problemas conjugais ou familiares, dívidas, entre outros motivos pessoais também estão nesta lista.

3 O QUE AS EMPRESAS PODEM FAZER PARA RETER TALENTOS

Micheletti (2006) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática. A experiência técnica, competência, iniciativa, determinação, responsabilidade, entre outras também é um diferencial que define o talento e que são importantes para empresas executarem com eficiência os processos.

O talento pode envolver três aspectos diferentes que são o conhecimento que vem do resultado de aprender sempre; habilidade que é saber fazer, ou seja, colocar em prática todo o conhecimento adquirido e competência que é fazer acontecer, superando metas e resultados.

Nesse sentido, Kanaane (1999) “alerta que para que haja efetivo desenvolvimento organizacional deve-se buscar o desenvolvimento das competências pessoais e interpessoais”. Ulrich (1999, p. 29) também afirma que “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”. A Gestão por Competências pode facilitar esse processo, já que busca alinhar o profissional e suas características individuais às necessidades da empresa e aos objetivos a serem atingidos, permitindo uma atuação mais estratégica da área de Recursos Humanos na utilização de processos que facilitem o desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal.

Alguns autores e pesquisas asseguram que na atualidade só sobrevive no mercado uma empresa que é capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que esse artifício está diretamente relacionado a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a instituição.

Pesquisas realizadas pelo Grupo Catho/ Carreira e Sucesso (2009) “apontam que os profissionais, em via de regra, não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa”. O salário aparece em terceiro lugar. Há preocupação com o desenvolvimento da carreira e aprimoramento do currículo. Esses resultados também apontam outros itens que podem compor um pacote atrativo de benefícios, como por exemplo: Stock Options, onde a empresa fornece ações aos seus funcionários por um valor bem abaixo do mercado; empréstimo social, quando a empresa empresta dinheiro sem nenhuma taxa de juros, ou com uma taxa simbólica; participação em resultados; cursos tanto para aperfeiçoar o lado técnico como o comportamental do funcionário; aluguel, supermercado, combustível e estudo dos filhos.

Além de ter um bom gestor no RH, são vários os modelos de gestão para reter talentos e manter a empresa à frente da concorrência, pois aqueles que afastam talentos não vão sobreviver no mercado de trabalho.

Os funcionários gostam de ser valorizados, de terem reconhecimento pelo trabalho prestado, lutam por oportunidades melhores na carreira e promoções; um ambiente saudável e estimulante tende a satisfazer as pessoas tornando o ambiente mais produtivo, oferecer oportunidades de aprendizado e trocas de experiência e investir nos funcionários que já fazem parte da equipe fortalece o ambiente, valoriza o trabalho e fideliza o funcionário tornando os processos mais eficazes e satisfatórios.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão bibliográfica teve como objetivo identificar causas e resultados da rotatividade de pessoas, principalmente nos profissionais da Geração Y. A grande mudança de funcionários pode prejudicar a empresa, tanto no financeiro, na produtividade como também na satisfação de clientes. É bastante importante analisar a parte de recursos humanos, pois esse setor traz à organização benefícios

como a capacitação dos colaboradores, qualidade nos serviços e conseqüentemente satisfação dos clientes. Por meio do estudo realizado, pode-se concluir que é de suma importância investir nos talentos da empresa. Segundo Chiavenato (2004), “O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualificação, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho, difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e econômico”.

Portanto, cabe às empresas elaborar políticas para reter seus talentos como, por exemplo, incentivo ao crescimento profissional, plano de cargos e salários, reconhecimento, oportunidade, entre outras. Por lei, já existem alguns benefícios oferecidos pelas empresas, porém, aqueles que não são obrigatórios perante a lei, são mais atrativos e costumam manter os funcionários motivados o que também serve para atração de mais talentos. A participação de lucros também não deixa de ser um grande atrativo para as pessoas que procuram reconhecimento e incentivo dentro da instituição. Com essas iniciativas as empresas evitam o aumento da rotatividade e atraem mais talentos, que são fundamentais para o desenvolvimento dos processos e excelência da organização.

Concluimos que as organizações devem buscar inovações e através de treinamentos e políticas de feedback, devem trabalhar o desenvolvimento dos profissionais, principalmente dos funcionários da Geração Y no qual abordamos com mais detalhe nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, Cristiane Monteiro Peixoto. **Importância do planejamento, recrutamento e seleção na redução do Turnover**. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C203596.pdf>. Acesso em: Jun. 2017.
- CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Traduzido por Nivaldo Montigeli. Rio de Janeiro: Record, 2003
- CARREIRA E SUCESSO. **A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros**. Disponível em: <<http://www3.catho.com.br/pesquisas/pesquisa-dosexecutivos-2009.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Capítulo 3. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Mc Graw-Hill. 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- CHIUZI, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari G. L. (2011). **Conflito de gerações nas organizações**. um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, 19(2), 579-590. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1>
- COSTA, Simone do Nascimento. **Retenção de Talentos**. Uma Questão e Visão de Mercado. Disponível em: Acesso em: 08 jun. 2017.
- DEPARTAMENTO INTERDISCIPLINAR DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS. **Rotatividade**. Conceito e determinantes (Primeira parte). *Boletim DIEESE*, São Paulo, v. 7, p.7-19, dez, 1988. (Estudos e Pesquisa).
- ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas**. Como lidaremos com a geração Y?. 2009. Disponível em: Acesso em 21 Jun. 2017.
- KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- LANCASTER, Lynne; STILLMAN, David. **O Y da questão**: Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**. Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011

LOMBARDIA, Pilar García. **Quem é a geração Y?** HSM Management, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

MATEUS, Juliani Bonfante. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/00004C/00004C7F.pdf>>. Acesso em: Jun. 2017.

MICHELETTI, C. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm>. Acesso em: 07 Mai. 2017.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

POMI, Rugenia Maria. **A Importância da Gestão do Turnover.** Disponível via URL em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. **Controle do Turnover: Como Prevenir e Demitir com Responsabilidade.** Rio de Janeiro Qualitymark, 2001.

STOCKMEIER, T. E. **Programa de combate ao Absenteísmo.** Publicado em 2004. Disponível em: <<http://www.drthomas.med.br>>. Acesso em 07 mai. 2017.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos.** Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

CAVALCANTE, Júnior. **Alta Rotatividade, quais as causas?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/alta-rotatividade-quais-as-causas/73713/>>. Acesso em: Jun. 2017.

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizamos a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada à fonte.

Patos de Minas, ____ de _____ de 2017

Diego Marcio da Silva – autor orientando

Cintia Cristina de Moura – autora orientadora