
A ROTATIVIDADE NO TRABALHO NO BRASIL: UMA ANÁLISE BASEADA EM PRÁTICAS DE RH E NO MERCADO DE TRABALHO

Diego Silveira Paim (FEA-USP)¹

Fabiana Bittencourt Fevorini (FEA-USP)²

Rodrigo França Gomes (MACKENZIE/UNIESP)³

Resumo

As transformações macroeconômicas têm influenciado fortemente a força de trabalho no Brasil, alterando as taxas de emprego, os índices de rotatividade, a qualidade e a precariedade do trabalho no país. O fenômeno da rotatividade torna-se, portanto, cada vez mais relevante e complexo. Por um lado, ele é produto das dinâmicas internas da organização e, por outro, também é fruto de dinâmicas de emprego e do mercado de trabalho brasileiro. Nesse contexto, este artigo visa discutir e analisar ambas as esferas de preditores da rotatividade.

Palavras-chave: Mercado de trabalho. Rotatividade. Recursos humanos. Emprego. Organização.

Abstract

Macroeconomic transformations have strongly influenced the Brazilian labor force, changing employment rates, turnover rates, quality and precariousness of work in the country. The phenomenon of turnover becomes, therefore, increasingly relevant and complex. On the one hand, it is a product of the internal dynamics of the organization and, on the other, is also the result of employment dynamics and the Brazilian labor market. In this context, this article aims to discuss and analyze both spheres of predictors of turnover.

Keywords: Labor market. Rotativity. Human Resources. Employment. Company.

¹ Mestrando em Gestão de Pessoas em Organizações na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Bacharel em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

² Doutoranda em Administração pela FEA-USP, Mestre em Administração pela FEA-USP, Especialista em Administração de Marketing pela Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e graduada em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela PUC-SP.

³ Mestre em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, com MBA em Gestão de Pessoas (UNINOVE). É especialista em Administração de Negócios, graduado em Administração de empresas, com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. É Diretor na Uniesp S.A. (Faculdade de Jandira).

Introdução

As transformações macroeconômicas têm influenciado fortemente a força de trabalho no Brasil, alterando as taxas de emprego, índices de rotatividade e a qualidade e precariedade do trabalho no país. O fenômeno da rotatividade torna-se, portanto, cada vez mais relevante e intenso.

Os anos de 1990 mostraram essa dinâmica, dado o avanço do capital sobre o trabalho em um contexto de mercado globalizado, gerando seletividade, segregação e segmentação da força de trabalho nacional (SILVA FILHO; SANTOS, 2013; DEDECCA, 2005; POCHMANN, 1999).

A pulverização dos polos de atividade produtiva e um novo ambiente produtivo foram a tônica das últimas décadas, possivelmente fragilizando as relações de trabalho (DEDECCA; ROSANDINSKI, 2006). Esse movimento pode ter resultado em um aumento real da taxa de rotatividade, de acordo com dados encontrados em todos os setores da atividade econômica (BALTAR, 2003; ORELLANO; PAZELLO, 2006).

Em outra instância, as práticas organizacionais de Recursos Humanos encontram-se, cada vez mais, buscando diminuir a rotatividade dos trabalhadores. A retenção visa evitar a fuga de competências e descontinuação da atividade produtiva, levando à manutenção dos resultados (READY; CONGER, 2007). Tal esforço traz resultados positivos diversos, como a diferenciação por competências e também a motivação dos trabalhadores, fatores importantes para a performance do negócio (SWARNALATHA; VASANTHAM, 2014; YAMAMOTO, 2011).

Políticas e práticas de educação e treinamentos, remuneração, espaços para comunicação interna e *feedbacks*, além da área de Recursos Humanos (RH) estar alinhada com a estratégia do negócio, são relacionadas positivamente com a retenção dos colaboradores. Tais políticas e práticas, no entanto, ainda são incipientes dentro de grande parte das empresas brasileiras, aumentando o desafio organizacional da rotatividade.

O desafio, ao lidar com tal fenômeno, é o caráter complexo que a rotatividade toma. Se por uma vertente, esse fenômeno é produto das dinâmicas internas da organização; por outro lado, também é fruto de dinâmicas de emprego e do mercado de trabalho brasileiro. Assim, este trabalho visa discutir e analisar ambas as esferas de preditores da rotatividade.

Para isso, pretende-se responder a seguinte pergunta: Quais práticas de RH e características do mercado de trabalho interferem na rotatividade dos trabalhadores? Ao observar as práticas de RH, analisaremos as práticas de remuneração, plano de desenvolvimento, carreira e alinhamento estratégico de um grupo específico de empresas. As características gerais do mercado de trabalho serão analisadas a partir de dados de órgãos oficiais do Brasil.

1 Revisão teórica

1.1 Mercado de trabalho no Brasil

De acordo com Dedecca (2005), as principais discussões sobre o crescimento do desemprego no capitalismo nos últimos 30 anos são marcadas por duas tendências que evidenciam um distanciamento entre o desemprego total e o desemprego aberto: a primeira é a análise que busca desqualificar as situações de falta de trabalho, buscando a convergência com o desemprego aberto; a segunda é a associação da falta de trabalho dissociada do desemprego aberto e busca razões adversas. Já o debate mais atual busca compreender o papel da política social e dos sistemas nacionais de relação de trabalho e suas possíveis mudanças.

Assim, o caso brasileiro passa a ser analisado, a partir da década de 1980, observando-se o problema socioeconômico do país: 1) Transição do trabalho escravo para o trabalho livre a partir de meados do século XIX, o que marcou a abundância da mão de obra na industrialização do século XX. Antes mesmo da abolição, existiam duas leis que controlavam o trabalho livre: o controle das terras privadas do regime de sesmarias (1850), o que garantiu a posse de terras oriundas

do ciclo açucareiro e do ouro, os quais incorporaram grande parte da mão de obra existente no país. Com a abolição, essa população foi impedida de adquirir terras sendo obrigada a se subordinar ao trabalho no latifúndio. O impedimento à terra por trabalhadores livres foi o início do problema agrário no país e instrumento básico para subordinação do trabalho; 2) Regulação do trabalho em regime de colonato e parceria (1879), que garantia ao proprietário de terra o direito de romper o contrato de produção de maneira unilateral.

Dedecca (2005) ainda afirma que até os anos 1980, o problema de emprego jamais foi associado à suposta disfunção da regulação social existente, mas à sua limitada estruturação e eficácia. A Constituição de 1988 reafirmou essa perspectiva ao criar instrumentos que pudessem ampliar a regulação do mercado e das relações de trabalho no país. Já nos anos 1990, a posição predominante pregou então que o modelo de regulação era a causa dos problemas de desemprego. A regulação social passou a ser vista como um entrave para a modernização do país.

Assim, ganhou força a necessidade de flexibilizar o modelo de regulação como o objetivo de torná-lo aderente às novas condições de funcionamento da economia; todavia, a experiência brasileira nos anos 1990 mostra que não foram essas ocupações que caracterizaram a mudança no mercado de trabalho.

A grande maioria das ocupações foi criada pelos pequenos empreendimentos voltados para o consumo das famílias e indivíduos, sendo que a principal característica dessas ocupações é o baixo rendimento e a pouca qualificação, justificada pela baixa produtividade nesse tipo de atividade. Quando se observa o pequeno setor, o emprego doméstico aparece entre as ocupações com maior crescimento. Conclui-se, portanto, que a crise do mercado de trabalho dos anos 1990 não teve como raiz a regulação social existente.

1.2 Rotatividade

O fenômeno da rotatividade é de extrema relevância em um ambiente organizacional gradativamente mais competitivo e com alto custo organizacional, no caso da perda de um colaborador (SARSUR et al., 2015). Diversos desafios são

colocados à organização na alta rotatividade, como a descontinuidade da atividade produtiva, a qualificação e socialização do novo colaborador, a perda de investimento já efetuado em treinamentos e capacitações, a competência desenvolvida que não estará mais a serviço da organização, gastos de tempo e recurso em recrutamento, além de tantos outros (READY; CONGER, 2007).

Estudos comprovam que empresas longevas possuem uma estratégia clara de retenção de talentos, com alinhamentos organizacionais claros e um conjunto específico de políticas e práticas para este foco (REGO; TOMEI, 2015). Os benefícios da retenção de talentos incluem, então, duas vertentes: a motivação do indivíduo que satisfaz suas necessidades e expectativas, e um aumento da produtividade destes colaboradores, gerando um diferencial competitivo para a organização (SARSUR et al., 2015; SWARNALATHA; VASANTHAM, 2014; YAMAMOTO, 2011)

Naturalmente, algumas organizações desenvolvem um sistema interno e modelo de negócio, em que a rotatividade pode resultar em maior ou menor impacto no dia a dia, buscando estratégias para lidar com esse fenômeno. Entretanto, este número é reduzido se comparado com o cenário global de organizações.

Autores como Kooij et al. (2010), Cruz e Cruz (2012) sustentam que, apesar da retenção ser um tema central para as organizações, a maioria delas não tem um plano ou programa formal que contribua para este objetivo, demonstrando a falta de aplicação estratégica da área de Recursos Humanos, alinhando as necessidades de competência do negócio com práticas que viabilizem a manutenção e retenção dos colaboradores, contingenciando perdas em todos os âmbitos.

Tal cenário indica uma mudança necessária de abordagem sobre este tema (REGO; TOMEI, 2015), dado que o cenário de competição entre as empresas é cada vez maior, e em alguns setores produtivos, a escassez de certas competências pressiona organizações para manterem e engajarem colaboradores.

É necessário, além de um conjunto de práticas e políticas, que estas sejam eficazes e tragam resultados concretos – outro desafio para a maioria dos negócios. As práticas para reter colaboradores, em muitos casos, mostram-se ineficazes e não atingem o seu objetivo final (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2013).

Colocado tal cenário, fica claro o desafio das organizações em trabalhar ativamente o tema da rotatividade. Os principais desafios encontrados são: a) criar alinhamentos estratégicos, políticas e um conjunto de práticas organizacionais que incentivem colaboradores a permanecer na organização; e b) garantir que tal conjunto de práticas, de fato, gerem resultado e sejam eficazes em seu objetivo final (GERING; CONNER, 2002).

1.3 Políticas e práticas de retenção de trabalhadores

Para Ulrich (1998, p. 29), “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global”.

As vantagens de se administrar a rotatividade estão em um “recrutamento mais eficaz, redução de custos, maior motivação do pessoal, aumento do conhecimento do mercado de trabalho em geral e desenvolvimento mais construtivo da base de conhecimento da empresa” (MARIANO; MAYER, 2008, p. 100).

Segundo Mariano e Mayer (op. cit.), é necessário então investigar as causas da rotatividade, avaliar os efeitos e a extensão do problema, perguntar aos funcionários por que estão saindo, e implementar estratégias de retenção, afinal a rotatividade custa caro às organizações.

O Quadro 1, apresentado a seguir, pode ser utilizado para demonstrar as principais práticas de RH, utilizadas para retenção de trabalhadores.

Quadro 1 – Políticas e práticas de retenção de trabalhadores

Autor	Prática	Abordagens
Pontes (2001)	Recrutamento interno	Estímulo para que os profissionais se preocupem continuamente com a melhoria de suas qualificações profissionais
	Recrutamento externo	Deve se dar quanto a qualificação dos profissionais internos não satisfazem à necessidade organizacional
	Remuneração	Remunerar com base no conjunto das habilidades e não com base no cargo
	QVT	A satisfação do profissional e a instalação de um clima mais criativo e mais propício à resultados de produtividade mais positivos
Fitz-enz (2001)	Desenvolvimento	Elemento estratégico, pois a contribuição no desenvolvimento dos profissionais tem como consequência o desenvolvimento dos negócios da organização
	Remuneração	A adoção de uma política salarial mais agressiva e oferta de prêmios por ideias e sugestões, participação nos lucros ou resultados, e <i>stock options</i> são considerados mecanismos de retenção
	Benefícios	Mecanismo de atendimento de necessidades básicas e de atração e retenção de pessoas, mantido para garantir uma força de trabalho qualificada.
Dutra (1996)	Carreira	Pressupõe desenvolvimento profissional gradativo atendendo aos interesses da empresa e do profissional
Dutra (2004)	Remuneração por competência	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, somados à capacidade de entrega de maneira a agregar valor à organização.
Popadiuk e Teixeira (2003)	Confiança	Existente na relação entre líderes e subordinados, facilitando a cooperação no trabalho em equipe, além de possibilitar a permanência das pessoas na organização.
Bowen (2008)	Remuneração	Incentivos e bons programas de remuneração podem ter uma influência positiva no desempenho do funcionário, no curto prazo

Fonte: elaborado pelos autores este artigo

Com base no referencial teórico, será realizada a análise dos dados de um conjunto específico de empresas.

2 Metodologia

Esta pesquisa tem caráter exploratório, ou seja, tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2008). Para Selltitz et al. (1975), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar a maior familiaridade com o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

2.1 Análise de fatores internos à organização

Para análise de fatores internos, foram utilizados dados secundários da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPVT), realizada em 2014, pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (PROGEP/FIA/USP), em parceria com a Revista Você S/A da Editora Abril. A participação das empresas é voluntária e por meio de inscrições. Dessa forma, a amostra de organizações é considerada não-probabilística (MALHOTRA, 2001). Dado o caráter voluntário da participação das organizações, infere-se sua preocupação quanto às práticas de RH adotadas e, a partir daí, a oportunidade de seu estudo.

A MEPVT realiza um levantamento que visa a avaliação sobre políticas e práticas de gestão de pessoas combinada com uma pesquisa de clima organizacional (PROGEP, 2014). A pesquisa e seus resultados têm sido usados, ao longo do tempo, como fonte de *benchmarking* por parte de um grande número de organizações. Além disso, vários estudos acadêmicos têm se servido da pesquisa, o que evidencia a consistência de seu embasamento teórico. Parte dessa produção está reunida no site do PROGEP (2017).

Em 2014, foi realizada a 18ª edição da MEPVT, com a inscrição de 347 empresas. Neste trabalho serão analisados dados de 287 que permaneceram no processo de pesquisa até o final. Foram selecionadas questões respondidas pelas empresas relacionadas ao objetivo da pesquisa, definidos anteriormente. Essas questões analisadas abordam carreira, desenvolvimento, remuneração e RH Estratégico.

As alternativas de respostas da pesquisa não são excludentes, de modo que cada empresa respondente pode escolher quantas alternativas julgar adequada. Para efeito de análise foi estabelecida uma pontuação. Foi atribuído 1 ponto para cada resposta assinalada pela empresa. Para identificar a rotatividade da organização, considera-se a seguinte informação, concedida no mesmo instrumento de coleta: quantidade de funcionários em dezembro do ano anterior e número de demissões no período.

2.2 Fatores do mercado de trabalho

Para a análise das características do mercado de trabalho foram utilizados dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) e CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), considerando os dados de 2011 a 2014. Nesta análise, foram utilizados como variáveis da rotatividade a média de desemprego e rendimento mensal no Brasil no período descrito.

3 Análise dos dados

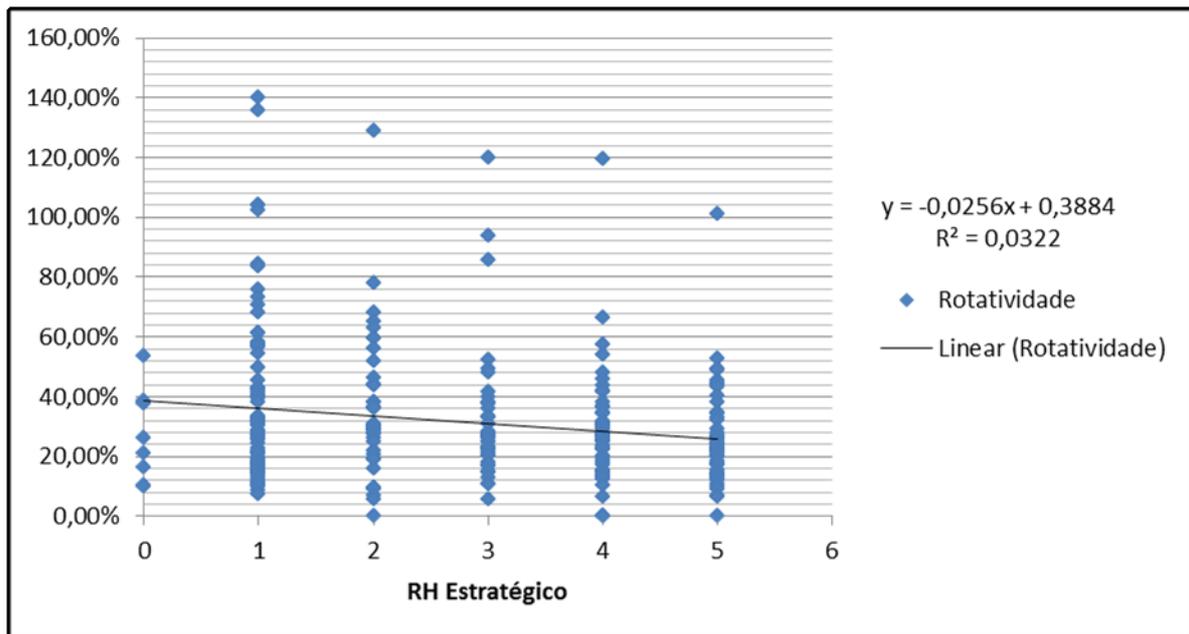
3.1 Análise dos fatores internos

Aqui faremos, primeiramente, a análise dos fatores internos à organização, baseada nas variáveis extraídas da pesquisa MEPVT 2014. Em seguida, serão observados os fatores externos à organização, com dados extraídos de órgãos oficiais do Brasil. Os gráficos que serão apresentados a seguir mostram, no eixo horizontal, a pontuação das empresas em uma determinada prática de RH e, no eixo vertical, mostra a rotatividade nestas empresas. Os gráficos também apresentam uma regressão linear que busca a correlação entre as duas variáveis.

3.1.1 RH estratégico

O Gráfico 1 apresenta a relação entre a adoção do RH Estratégico e a rotatividade dos funcionários

Gráfico 1 – Relação entre RH Estratégico e rotatividade



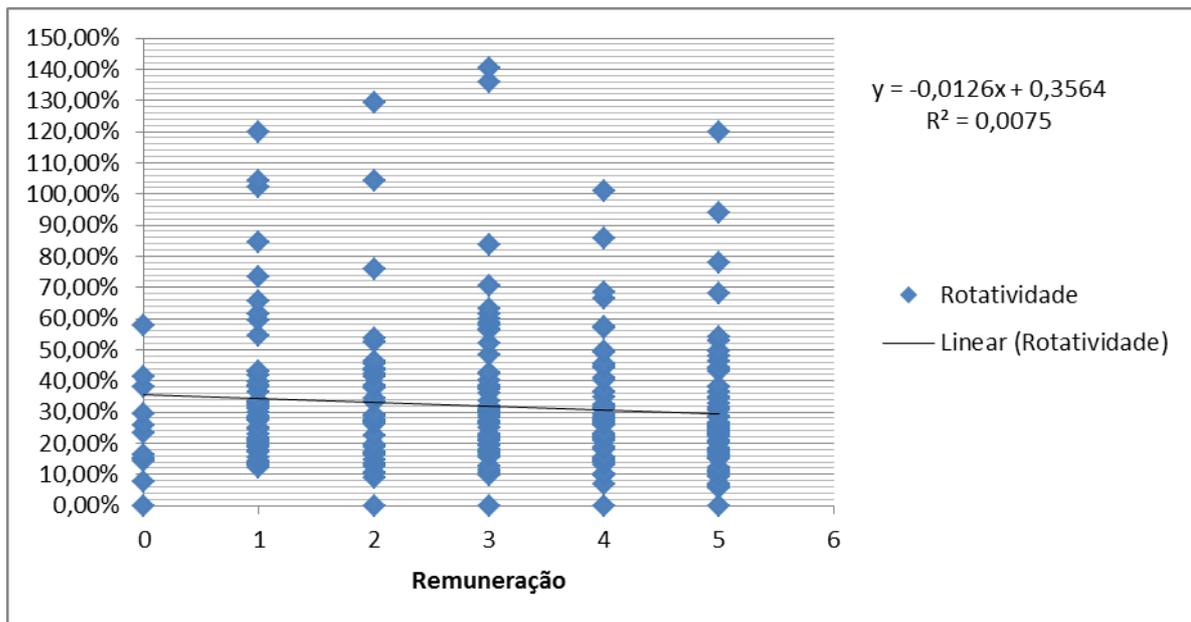
Fonte: elaborado pelos autores este artigo

De acordo com os critérios escolhidos para a análise, as empresas foram pontuadas de 1 a 5 a considerando a quantidade de alternativas selecionadas na questão “O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio?”. A rotatividade das empresas varia de 0 a 140%. O gráfico de dispersão mostra uma quantidade semelhante de empresas em cada uma das faixas de pontuação. Mostra também uma ligeira tendência a uma rotatividade menor nas empresas de pontuação maior. O R^2 de apenas 0,03 mostra, no entanto, que a correlação é baixa e pouco significativa. A se julgar por esta amostra de empresas, não há uma relação clara entre a adoção do RH Estratégico e a diminuição da rotatividade.

3.1.2 Remuneração

O Gráfico 2 apresenta a relação entre as práticas de remuneração e a rotatividade dos funcionários.

Gráfico 2 – Relação entre práticas de remuneração e rotatividade



Fonte: elaborado pelos autores este artigo

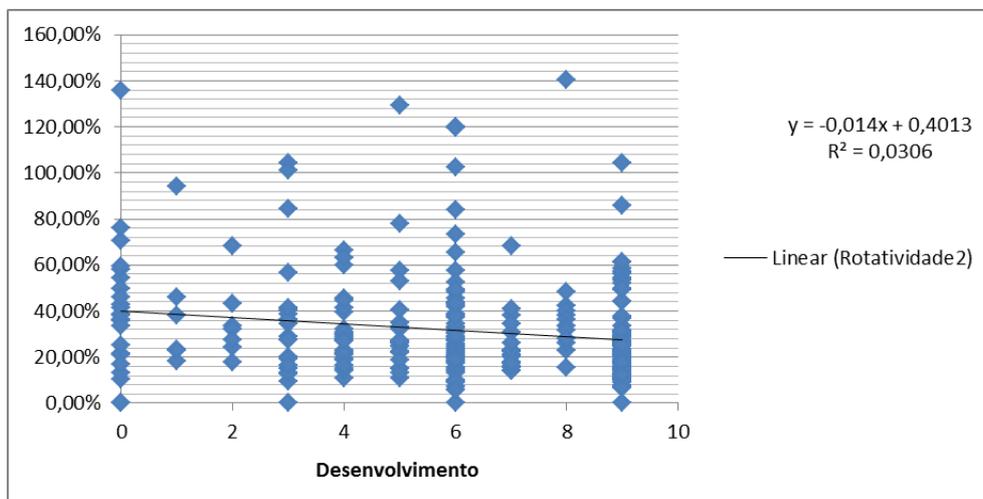
Novamente foi estabelecida uma pontuação de 0 a 5 de acordo com as respostas dadas pela empresa e estas foram apresentadas num gráfico de dispersão. Há um conjunto de empresas para cada pontuação. Há, também, neste gráfico, uma leve tendência à uma rotatividade menor nas empresas de pontuação maior. Mas, a correlação também é baixa, com R^2 de apenas 0,0075.

Na amostra de empresas analisadas, os programas de remuneração associados à retenção de empregados (BOWEN, 2008), remunerar de acordo com as habilidades ou competências (PONTES, 2001; DUTRA, 2004) e políticas salariais envolvendo participação nos resultados (FITZ-ENZ, 2001), entre outras variáveis examinadas, não produzem efeito significativo para a diminuição da rotatividade.

3.1.3 Desenvolvimento

O Gráfico 3 apresenta a relação entre as práticas de remuneração e a rotatividade dos funcionários.

Gráfico 3 – Relação entre práticas de desenvolvimento e rotatividade



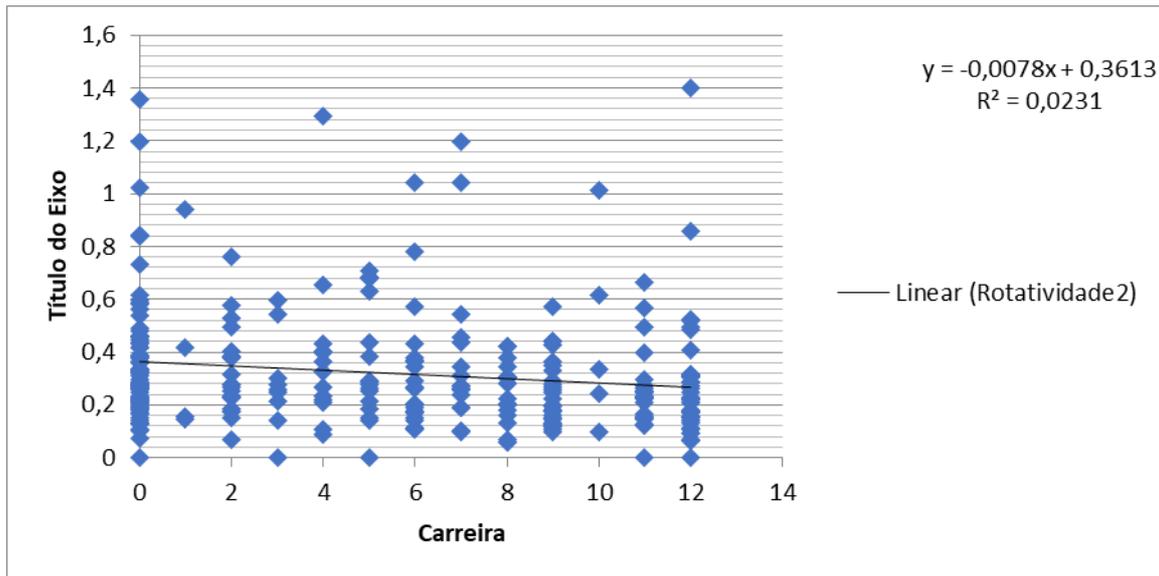
Fonte: elaborado pelos autores este artigo

Na questão sobre Desenvolvimento, as empresas podem optar por nove alternativas. Desta forma, foi estabelecida uma pontuação de 1 a 9. As empresas estão distribuídas em todas as pontuações. O R^2 encontrado na regressão linear foi de 0,0306, também muito baixo para indicar correlação. Para Fitz-enz (2001), o desenvolvimento dos profissionais tem como consequência o desenvolvimento dos negócios da organização. Na amostra de empresas analisadas, no entanto, os subsídios ao desenvolvimento não contribuem para a queda na rotatividade.

3.1.4 Carreira

O Gráfico 4 apresenta a relação entre as práticas de carreira e rotatividade.

Gráfico 4 – Relação entre práticas de carreira e rotatividade



Fonte: elaborado pelos autores este artigo

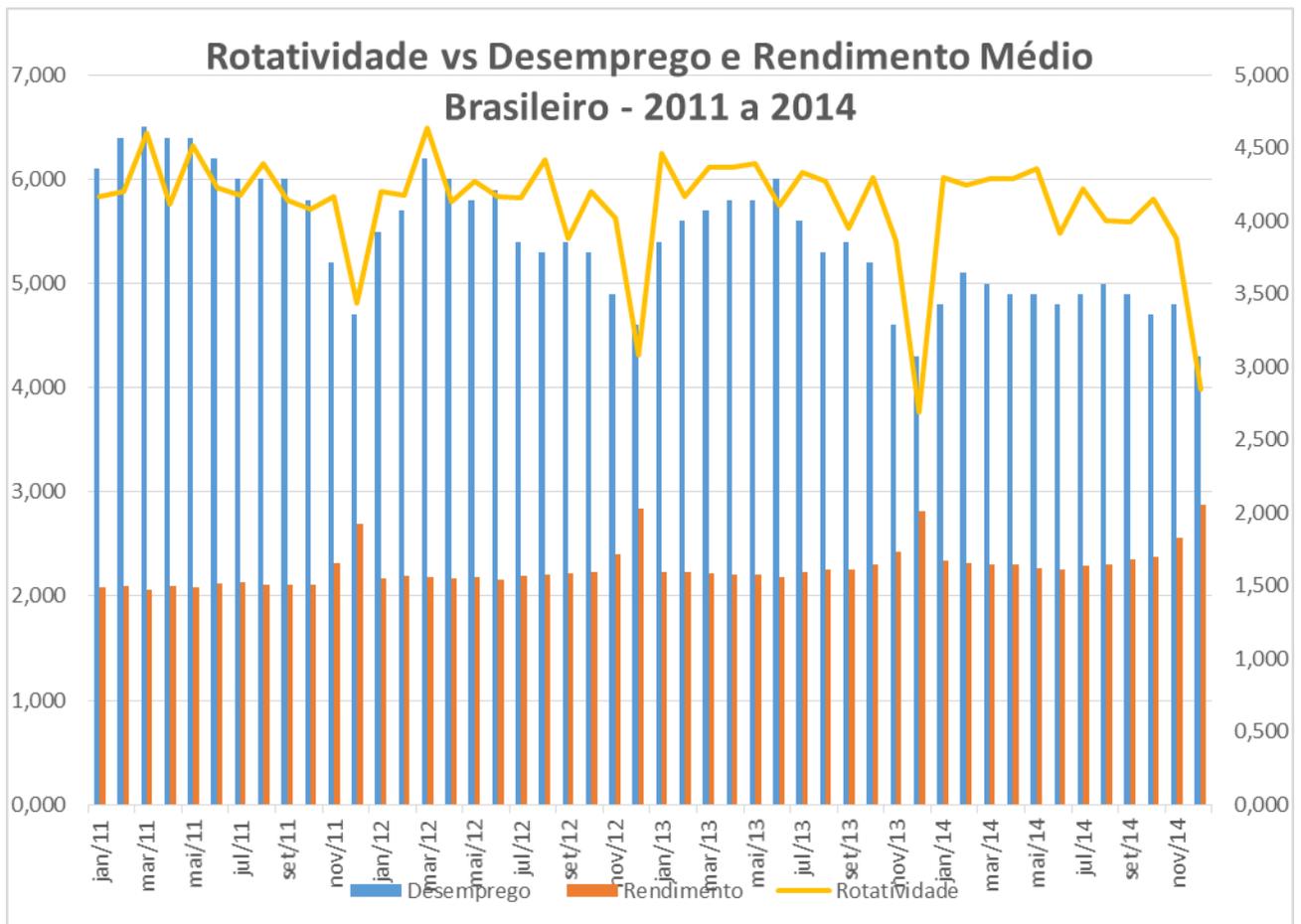
A questão sobre carreira permitiu o estabelecimento de uma pontuação de 1 a 12, para cada uma das empresas. Observa-se, pelo gráfico, que não é possível estabelecer, pelo menos a se considerar esta amostra de empresas, uma relação clara entre a adoção práticas de carreira e a rotatividade, uma vez que o R^2 encontrado é de 0,0231.

3.2 Fatores relacionados ao mercado de trabalho

Para dar continuidade à análise, serão observados dados gerais do mercado de trabalho brasileiro disponibilizados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), órgão vinculado ao Ministério do Trabalho e dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O Gráfico 5 traz a evolução do

rendimento médio dos trabalhadores e do desemprego, segundo o IBGE e a taxa de rotatividade segundo o Caged. Foi observada a evolução de três indicadores entre 2011 e 2014.

Gráfico 5 – Dados gerais do mercado de trabalho: rotatividade, desemprego e rendimento



Fonte: elaborado pelos autores este artigo

Analisando-se cada um dos indicadores em separado, podemos observar que entre janeiro de 2011 e dezembro de 2014, houve queda contínua no desemprego. A média anual do desemprego é de 5,98% em 2011; 5,5% em 2012; 5,47% em 2013 e de 4,84% em 2014. O rendimento médio dos trabalhadores aumentou no período, segundo o cálculo do IBGE. Em janeiro de 2011 era de R\$2087,30 e em dezembro de 2014 era de R\$ 2870,020. As médias anuais foram de R\$ 2168,05 em 2011; R\$ 2260,86 em

2012; R\$ 2294,25 em 2013 e R\$ 2379,30 em 2014, o que mostra uma evolução contínua.

A rotatividade, segundo o Caged, foi de 41,7% em janeiro de 2011 e de 28,5% em dezembro de 2014. O gráfico mostra o efeito da sazonalidade na rotatividade dos trabalhadores, sendo sempre mais baixa nos meses finais e iniciais do ano. As médias anuais foram de 5,24% em 2011; 49,35% em 2012; 49,27 em 2013 e 48,5% em 2014, o que mostra uma queda constante. Temos, portanto, no período de 2011 a 2014, tendências claras de queda no desemprego, aumento nos rendimentos e queda na rotatividade do trabalhador.

Considerações Finais

Assim, este trabalho visou identificar quais as práticas de RH e quais as características do mercado de trabalho que interferem na rotatividade dos trabalhadores. Não foram encontradas correlações entre as práticas de RH e a rotatividade de funcionários nas empresas analisadas. Já a análise dos fatores relacionados ao mercado de trabalho mostrou que existe uma tendência à queda na rotatividade quando há elevação na renda e queda no desemprego.

Os dados também mostram que o mercado de trabalho brasileiro mantém sua característica de alta rotatividade. Como sugestão de estudos futuros pode-se investigar outras variáveis associadas à retenção de funcionários ou a um conjunto delas, procurando novas correlações entre estas e a rotatividade.

Referências

BALTAR, P. Estrutura econômica e emprego urbano na década de 1990. In: PRONI, M.; HENRIQUE, W. (Orgs.) **Trabalho, mercado e sociedade**. São Paulo: Editora Unesp, 2003.

BOWEN, R. Brayton. Como tornar o reconhecimento e as recompensas uma experiência completa. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SANSUR, A. M. Retenção de talentos de

diversas gerações em um mesmo contexto organizacional. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e relações de trabalho**. Brasília, nov., 2013.

CRUZ, E.; CRUZ, M. Serviços de alocação/recolocação de executivos: estudo de caso. **Revista de Carreiras & Pessoas**, 2, p. 44-61, 2012.

DEDECCA, Cláudio Salvadori. Notas sobre a evolução do mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 1, n. 25, p. 94-111, jan-mar., 2005.

DEDECCA, C. S., ROSANDINSKI, E. N. **Recuperação econômica e geração de empregos formais**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos/Ministério de Ciência e Tecnologia, 2006.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Os números da rotatividade no Brasil: um olhar sobre os dados da Rais 2002 a 2013**. São Paulo: Dieese, 2014.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GERING, J.; CONNER, J. A Strategic Approach to Employee Retention. **Healthcare Financial Management**, nov., 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

KOOIJ, T. et al. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, 31(8), p. 1111-1136, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ORELLANO, Verônica I. F.; PAZELLO, Elaine T. Evolução e determinantes da rotatividade da mão de obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990. **Pesquisa e planejamento econômico-PPE**, v. 36, n. 1, p. 179-206, abr. 2006.

POCHMANN, M. **O trabalho sob jogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século**. São Paulo: Contexto, 1999.

PONRES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. São Paulo: LTR, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. São Paulo: LTR, 2001.

POPADIUK, S.; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 73-92, 2003.

PROGEP-FIA. Programa de Estudos em Gestão de Pessoas/Fundação Instituto de Administração. **As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, 2014.

_____. Programa de Estudos em Gestão de Pessoas/Fundação Instituto de Administração. **Publicações**. Disponível em: <www.progep.org.br>. Acesso em: 30 ago. 2017.

READY, D. A.; CONGER, J. A. Make your company a talent factory. **Harvard Business Review**, 85(6):68-77, 141, jun. 2007.

REGO, N. C.; TOMEI, P. A. Longevidade e retenção de talentos nas empresas Great Place to Work (GPTW). In: XXXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015, **Anais...** Belo Horizonte, 2015.

SARSUR, Amyra et al. Do departamento pessoal à gestão de pessoas: a trajetória da função Recursos Humanos sob a perspectiva do processo de retenção de profissionais. In: XXXIX EnANPAD 2015, **Anais...** Belo Horizonte, 2015.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDPVEDUSP, 1975.

SILVA FILHO, L. A.; SANTOS, J. M. O que determina a rotatividade no mercado de trabalho brasileiro? **RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 15, n. 28, 2013.

SWARNALATHA, C.; VASANTHAM, S. T. Employee Retention Strategies, **Golden Research Thoughts**, 06, v. 3, n. 12, 2014.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

YAMAMOTO, H. The relationship between employee benefit management and employee retention. **The international journal of human resource management**, v. 22, n. 17, 2011.

Recebido em: 30/09/2017

Aceito em: 10/10/2017