

## Rotatividade e as Características Geracionais dos Empregados Desligados Voluntariamente no Banco do Estado do Rio Grande do Sul

Raquel Pack Beserra<sup>1</sup>  
Sandro Trescastro Bergue<sup>2</sup>

### Resumo

O índice de rotatividade é o resultado da relação entre as saídas e entradas (fluxo) de empregados na empresa. É importante a monitoração desse fluxo, pois pode trazer consequências negativas para a organização. O mercado de trabalho é composto por gerações de pessoas, tais como, os Veteranos, *Baby Boomers*, X e Y. O que diferencia uma geração da outra não é somente o corte temporal determinado pelo ano de nascimento, mas, principalmente, as características e valores semelhantes que os grupos apresentam. Na literatura em geral tem-se atribuído à Geração Y os motivos para a verificação da alta rotatividade no mercado de trabalho em função de suas características. Considerando que se observam constantes pedidos de desligamento na empresa em análise, pertencente ao setor bancário, buscou-se verificar se os desligamentos voluntários que ocorrem podem estar associados com as características de uma determinada geração, em especial a Y. Após análise de dados e realização de entrevistas com uma amostra de empregados que se desligaram da empresa, inferiu-se que apesar da maioria pertencer à Geração X, conforme o ano de nascimento, esses apresentaram características da Geração Y. Em suma, o que está levando esses profissionais optarem por outra empresa é a combinação de suas características geracionais peculiares, com as características do trabalho bancário.

**Palavras-Chave:** Rotatividade, Setor Bancário, Gerações.

<sup>1</sup> Aluna: Raquel Pack Beserra; Escola de Administração: Curso de Especialização em Administração Pública Contemporânea – UFRGS; Graduada em Ciências Econômicas – UFRGS; E-mail: [raquelpack@gmail.com](mailto:raquelpack@gmail.com)

<sup>2</sup> Orientador: Sandro Trescastro Bergue; Doutor em Administração pelo PPGA/UFRGS; Mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS; Diretor da Escola Superior de Gestão e Controle do TCE/RS; E-mail: [bergue@tce.rs.gov.br](mailto:bergue@tce.rs.gov.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Rotatividade de pessoal ou *turnover* é o resultado da relação entre as saídas e entradas (fluxo) de empregados na empresa. As entradas são necessárias para compensar as saídas. Os desligamentos podem ser voluntários, quando ocorrem por iniciativa do empregado, ou involuntários, quando ocorrem por iniciativa da empresa (demissão com e sem justa causa), além disso, há os casos de aposentadoria e falecimento. De acordo com Strapasson et al (2007), a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e domínio de processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. O alto *turnover* pode ser sinônimo de perda de produtividade, lucratividade e de saúde organizacional.

É importante para a empresa gerenciar sua rotatividade, conhecer a sua força de trabalho para evitar o alto *turnover*. Esse pode apresentar consequências organizacionais e individuais, positivas e negativas, tanto para os empregados que saem quanto para aqueles que permanecem. Salienta-se que o *turnover* não se limita apenas ao setor privado, mas também ocorre no setor público. Nesse último, pode-se considerar que o fenômeno da “indústria dos concursos” (cursos, materiais de estudo, professores especializados nesse ramo) pode estar facilitando a busca por melhores salários, *status* e carreira.

Conforme pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2012), no ano de 2011, observou-se no setor bancário (privado e público) que a saída do emprego por iniciativa do empregado foi responsável por 43,39% do total dos desligamentos verificados. Na empresa em análise, verificam-se, também, frequentes desligamentos a pedido. No ano de 2011 totalizou 36,17% do total de desligamentos e em 2012, 52,39%. Não somente o contexto econômico favorável (estabilização, crescimento e desenvolvimento) propicia essa dinâmica no mercado de trabalho, mas também, questões pessoais, crenças, desejos, características e objetivos de cada indivíduo.

O mercado de trabalho é composto por gerações de pessoas (Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Y) classificadas, *a priori*, conforme o ano de

nascimento, sendo que, existem divergências entre os autores em torno das datas que demarcam o início e o fim de cada geração. (COSTA e MACIEL, 2011). Além disso, o que diferencia uma geração da outra não é somente o corte temporal determinado pelo ano de nascimento, mas, principalmente, as características e valores semelhantes que os grupos apresentam. Na literatura em geral, tem-se atribuído à Geração Y os motivos para a verificação da alta rotatividade no mercado de trabalho em função de suas características.

O Banrisul é uma Sociedade Anônima de Economia Mista pertencente à Administração Indireta do Estado do Rio Grande do Sul. Segundo Zimmer Júnior (2009), essas sociedades nascem para prestar serviço público ou para exercer atividade econômica. Possuem regime híbrido que varia na predominância de regras públicas ou privadas, conforme o foco de atividade, ou seja, no caso de exercício de atividade econômica faz prevalecer o regime jurídico de Direito Privado. Contudo, certas imposições do Direito Público são inafastáveis, como por exemplo, o concurso público para a contratação de seus empregados.

Em 2012, a rede de atendimento do Banco atingiu 1.301 pontos, distribuídos em 468 agências, sendo 427 no RS, 26 em SC, 13 nos demais estados brasileiros, 2 no exterior, 251 postos de atendimento bancário e 582 pontos de atendimento eletrônico. A instituição possui ainda empresas controladas e coligadas. (Demonstrações Financeiras, 2012). Para administrar essa estrutura o Banco dispõe de uma sede onde se localizam as unidades administrativas, cada qual responsável por uma determinada função. Dentre essas, a Gestão de Pessoas e área deste estudo, que pode ser definida, no setor público, como o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (BERGUE, 2010). Em 2012, o Banco contou com um quadro de 11.447 colaboradores, ou empregados públicos, cuja relação laboral é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Em outubro de 2012 foi desenvolvido na Unidade de Gestão de Pessoas um questionário para a realização de entrevistas de desligamento decorrentes da iniciativa do empregado. Nascia a preocupação dos gestores em mapear os motivos

dos desligamentos e inferir sobre a visão desses empregados que se desligam em relação a oportunidades de crescimento na empresa, relacionamento com gestores e colegas, condições físicas de trabalho e imagem da instituição. Observa-se que os desligamentos voluntários são frequentes e na maioria trata-se de jovens profissionais e com pouco tempo de banco. O questionamento que se faz no dia-a-dia ao observar esses desligamentos é se há relação com a tão comentada Geração Y e suas características peculiares. Dessa forma, surgiu a oportunidade de realizar um estudo científico que analisasse a relação entre os desligamentos voluntários e as características apresentadas por esses empregados.

No período do ano de 2012, o Banco realizou 2.012 cursos de aperfeiçoamento, com investimentos de R\$11,3 milhões, para programas de graduação, pós-graduação e cursos de idiomas. A empresa investe no empregado e, posteriormente, acaba perdendo esse capital humano para outras empresas por razões que precisam ser investigadas a fim de que sejam melhor gerenciadas. Tem-se, portanto, como objetivo geral, verificar se os desligamentos voluntários que ocorrem na empresa podem estar associados com as características de uma determinada geração. Essa investigação parte da base de dados da empresa referente aos desligamentos e de informações colhidas a partir de entrevistas com empregados que se desligam a pedido.

Conforme Costa e Maciel (2011), a retenção de talentos está relacionada às boas práticas de gestão em atendimento às expectativas e valores pessoais dos profissionais. Além de ser uma ação estratégica para manter os talentos na organização, reduz o custo de recrutar novos profissionais. E ainda, com relação às perdas tangíveis e intangíveis em função do desligamento do profissional, as autoras citam: custo de contratação de um substituto, perda do investimento em treinamento, perda das competências desenvolvidas e do conhecimento adquirido na organização e a necessidade de um novo investimento na capacitação e adaptação do profissional que irá substituí-lo.

Na próxima seção será apresentado o referencial teórico que abrangerá a definição, causas e consequências da rotatividade, o setor bancário e as gerações que compõem o mercado de trabalho: veteranos, *baby boomers*, geração X e Y. A

terceira seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa; a quarta, a análise dos dados; a quinta, a análise das entrevistas e por fim as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Rotatividade (*turnover*)

Para Mobley (1992, p.30), a definição geral para *turnover* é a “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta.” Para Marras (2000), é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. E para Bohlander (2003), a rotatividade de funcionários refere-se simplesmente à saída de funcionários de uma empresa. De acordo com Strapasson et al (2007), não há contradições nos conceitos apresentados por diferentes autores (citando Alves (2005), Pace (2005), Marques (2004), Mobley (1992), entre outros) mas sim uma complementação, onde um conceito enriquece o outro.

Mobley (1992) apresenta variáveis potencialmente relevantes para o fenômeno, como o contexto econômico, variáveis organizacionais, e individuais relacionadas ou não ao trabalho. Porém, salienta o autor, que a centralização na análise em uma dessas variáveis leva a uma compreensão incompleta e inadequada do *turnover*. Algumas conclusões apresentadas pelo autor com base em pesquisas empíricas: **variáveis organizacionais**, as taxas de *turnover* são mais altas em empresas que pagam menos, portanto, o motivo seria o nível salarial; **variáveis individuais**, conclui que empregados mais jovens tem probabilidades mais altas de sair, pois esses podem ter mais oportunidades de emprego ao nível iniciante e poucas responsabilidades familiares, tornando a mobilidade profissional mais fácil. Portanto, o *turnover* é mais alto nos primeiros anos de emprego; **variáveis integrativas**, tentam integrar as diferenças individuais, percepções de vários aspectos da organização e/ou meio ambiente externo. Quanto menor a satisfação no cargo, maiores são as probabilidades de *turnover*, assim como, a satisfação com o conteúdo do cargo.

Strapasson et al (2007), sintetizaram as causas da rotatividade com base em alguns autores: **organizacionais**, falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento; a política salarial e de benefícios da organização; tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa; tipo de relacionamento humano dentro da organização; condições físicas e ambientais de trabalho; critérios e programas de treinamento; critérios de avaliação de desempenho e grau de flexibilidade das políticas da organização; **externas**, aquecimento da oferta de emprego, conjuntura econômica e mudanças tecnológicas; **individuais**, inadequação dos trabalhadores, mudanças de município ou estado, busca de melhores salários, insatisfação no trabalho, razões ligadas à idade, saúde, família e condições sócio-econômicas dos funcionários.

Mobley (1992), identifica inúmeras consequências positivas e negativas do *turnover*, tanto para a organização quanto para o empregado que se desliga e para aquele que permanece na empresa. São consideradas consequências **organizacionais negativas** os custos de obtenção, treinamento e desligamento, a queda do nível de desempenho do empregado que se desliga, o cargo vago até que seja suprido e o substituto torne-se totalmente funcional, a queda nos padrões sociais e de comunicação quando saem empregados que estão no centro de esquemas de comunicação ou se o grupo de trabalho é coeso permitirá uma carga de trabalho adicional para os que permanecem, bem como, possíveis declínios no desempenho, a queda no moral ao estimular os empregados que permanecem a procurar empregos alternativos, as estratégias indiferenciadas de controle do *turnover* quando a organização responde com soluções inapropriadas e ineficientes, e os custos de oportunidades estratégicas quando leva as organizações a adiarem ou cancelarem projetos potencialmente lucrativos. As consequências **organizacionais positivas**, por outro lado, podem ser consideradas como o afastamento de empregados de baixo desempenho e obtenção de empregados de melhor desempenho, a inovação, flexibilidade e adaptabilidade com as substituições, a diminuição de comportamentos de afastamento como absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda na qualidade do trabalho, e a redução de conflitos.

Mobley (1992) também destaca como consequências **individuais positivas** o fato de que para o empregado que se desliga pode acarretar motivação em razão

das expectativas positivas de um novo cargo, melhor remuneração, mais desafio no trabalho, desenvolvimento de carreira, clima organizacional de maior apoio. A saída pode ser uma forma de escapar de um trabalho estressante e/ou em que não há uma adequada compatibilização organização-pessoa. Quando o indivíduo encontra outro emprego pode expressar maior autoconfiança e eficiência. Para os indivíduos que ficam na organização podem ter oportunidades de mobilidade interna, na medida em que possuem bom desempenho, potencial, podendo ser promovidos. Pode resultar também em mais coesão e satisfação entre os que permanecem. Como consequências **individuais negativas**, Mobley (1992) destaca que quando o empregado se desliga e possui expectativas irreais com relação à nova organização, pode levar a desilusão e atitudes negativas, pode envolver a perda de benefícios extra-oficiais, o *status* de empregado antigo e gratificações; A mudança pode gerar estresse. Também, a movimentação de um dos cônjuges pode prejudicar a carreira do outro. Ainda, se a mudança de emprego for motivada pela fuga de uma situação de trabalho insatisfatória, a alternativa pode ou não ser consoante com as aspirações do indivíduo. Podem ocorrer também, a perda de um colega valorizado, aumento da carga de trabalho e por fim, a perda de um chefe de quem se era “apadrinhado”.

Por fim, conforme Roesch (1991), para a Administração, o alto *turnover* é um problema de retenção de mão-de-obra a qualquer nível – as pessoas vêm, mas não permanecem. A preocupação é muito mais quanto ao *turnover* voluntário, pois é evitável e está relacionado à recompensa inadequada, más condições de trabalho, insatisfação, falta de perspectiva ou problemas pessoais, do que quanto aos desligamentos por parte da empresa.

## 2.2 Setor Bancário

O trabalho bancário passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser. Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais antes tidas como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade. (GRISCI e BESSI, 2004

apud YONEHARA, 2007). Uma grande preocupação a respeito deste fato é que a empresa, em se tratando de uma instituição bancária, deve estar preparada para analisar as causas e consequências do *turnover*, observando sua correlação com o desempenho, o potencial, a percepção e as expectativas dos funcionários desligados e, conseqüentemente, a importância para o Banco em manter os novos funcionários em seus quadros. (PONTES, 1998 apud YONEHARA, 2007).

De acordo com DIEESE (2012), os dados do Caged apontam que a demissão de funcionários com remuneração acima da média do setor, combinada à contratação de novos trabalhadores que recebem um salário 40,87% inferior, tem impacto restritivo sobre a massa salarial total. A rotatividade nos bancos, portanto, permite que haja expansão do emprego sem que isso implique no crescimento da massa de salários. O ritmo das demissões foi mais acelerado em 2011, com aumento de 8,84% em relação ao ano anterior. Entre os 36.371 trabalhadores desligados no período, 50,19% foram demitidos sem justa causa e 43,39% foram desligados a pedido. E ainda, em 2011, a ocupação por Escriturários, Agentes Administrativos, Auxiliares Administrativos e Técnicos Bancários foi responsável pelo saldo positivo de emprego no setor, enquanto aquelas com maior remuneração, como Supervisores, Gerentes e Diretores apresentaram saldos negativos, ou seja, foi demitido um número maior de empregados com relação aos admitidos. Quanto ao tempo no emprego, registraram os seguintes percentuais de desligamentos (21,05% até 1 ano; 38,67% de 1 a 5 anos e 16,38% de 5 a 10 anos). Verificaram, também, que os homens são a maioria entre os admitidos e desligados; As faixas de idade com saldo de emprego positivo são aquelas até os 40 anos, em especial, para os situados entre os 18 e 24 anos; E quanto à escolaridade, aquela com maior saldo de empregos, está situada entre os que possuem o superior incompleto.

Em um estudo realizado em uma agência do Banco do Brasil sobre a transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências, os autores Goes e Souza (2008), constataram o seguinte: os funcionários assimilaram a noção de que o autodesenvolvimento é um dos pilares do modelo de competência. Contudo, o custo de realizá-lo é sobre humano na busca desse crescimento pessoal, visto a carga horária estafante no setor bancário, a pressão pelo cumprimento das metas, portanto, fatigados pelas atividades inerentes da profissão, ainda precisam

utilizar seu tempo de repouso durante as noites e finais de semana para realizar atividades que os mantenham qualificados para um mercado altamente competitivo. E quanto à qualificação versus competência, segundo os autores, tudo se resume em qualificação, o aperfeiçoamento dos empregados para que possam atuar mais eficientemente produzindo melhores resultados para a organização. Nesse contexto, interage a técnica (abertura de conta-corrente, por exemplo) e o modelo de competência (decisões que precisam ser tomadas e não estão nos manuais do Banco), dessa forma, gerando um funcionário polivalente.

Considerando as mudanças nas condições de trabalho, surge um novo perfil para o bancário que passa a ser especializado em vendas, necessita conhecimentos em mercado financeiro e sabe utilizar softwares de avaliação de riscos em novos mercados. Além disso, a avaliação de desempenho dos gerentes está relacionada com a rentabilidade da agência, aos custos, receitas e a capacidade de avaliar riscos. (LARANJEIRA, 1997 apud PINHEIRO et al., 2013). Percebe-se que o indivíduo, no exercício de suas funções, tem de cumprir com os programas de qualidade da empresa, e permanecer em um processo contínuo de capacitação e adaptação, voltado para estreitar os vínculos dos clientes com a instituição. O mesmo é avaliado por metas e desempenho em relação à rentabilidade do banco. Suas atividades possuem algumas características específicas que requerem intenso controle emocional, em razão ao excesso de responsabilidade e regulamentação de tarefas. A pressão e o stress decorrentes poderiam provocar distúrbios fisiológicos nesses profissionais. (PINHEIRO et al., 2013)

### 2.3 Aspectos sobre as Gerações

A base teórica sobre geração origina-se na sociologia, e tem-se como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade-classe compartilham. A data de nascimento é potencial, mas não define a geração. Há dois elementos centrais que constituem a geração: eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário cujo processo de socialização não foi concluído, predispondo-os a certos modos de pensar e experiências. (CORDEIRO et al., 2012). O que caracteriza os nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmos

acontecimentos, vivenciar experiências semelhantes, mas, sobretudo processar essas experiências e acontecimentos de forma semelhante. A globalização e os meios modernos de comunicação, principalmente, a internet, ampliaram as possibilidades de participação de jovens de diferentes países em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes colocando-os em uma mesma posição geracional. (TAPSCOTT, 2010 apud CORDEIRO et al., 2012). De acordo com Veloso et al., (2008 apud COSTA e MACIEL, 2011), observa-se a existência de valores, costumes e linguagens próprias de cada faixa etária, cuja diversidade enseja desafios à gestão de pessoas, na medida em que as empresas têm de aprender a lidar com expectativas profissionais e visões de mundo muitas vezes conflitantes. A forma de lidar com a carreira e as ambições dos profissionais, também, é específica de cada faixa etária, delineadas de acordo com o contexto em que viveram seus integrantes, com as experiências que tiveram e com a educação que receberam.

Na sequência serão apresentadas as gerações que coexistem no mercado de trabalho, de acordo com o contexto brasileiro, visto que é o meio onde estão inseridas as pessoas que irá determinar suas características, valores, costumes e comportamento. Os anos de corte estão de acordo com a recomendação dada por Amaral (2004), que estuda o tema no Brasil, segundo Cordeiro et al., (2012).

### 2.3.1 Veteranos – 1920 a 1944

Nascidos entre guerras, visão de ordem e progresso baseada em estratégias militares, sob o signo do tenentismo, Revolução de 30, adolescência na Era Vargas, regime totalitarista patriarcal; Criação das leis do trabalho; Acesso restrito à educação; Forte nacionalismo; Mais importante ser alguém do que ter algo. (CORDEIRO et al., 2012). Contudo, conforme Costa e Maciel (2011), os eventos como as guerras mundiais não foram tão dramáticos para a população brasileira e, possivelmente, não foram determinantes para o delineamento do perfil dessa geração. **Características e valores:** primam pela disciplina, hierarquia e autoridade, são conservadores, observam às normas e os padrões, existe relação de longo prazo com as empresas.

### 2.3.2 *Baby Boomers* – 1945 a 1960

Protestaram contra a ditadura militar e se tornaram altamente politizados; Viveram um período de forte industrialização e crescimento econômico com o milagre econômico. Viram o nascimento do “*rock & roll*” e da bossa nova. Na fase adulta viveram a repressão militar e a década perdida, momento de estagnação econômica deflagrada pelo *crash* da bolsa de valores de Nova York em 1987. Viveram o aumento da mão de obra feminina e o início da emancipação das mulheres com a pílula anticoncepcional. (CORDEIRO et al., 2012). **Características e valores:** respeitam a hierarquia, são competitivos, idealistas, ambiciosos, buscam a realização e o sucesso pessoal, são leais as suas carreiras. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional não é decisivo.

### 2.3.3 Geração X – 1961 a 1980

A população urbana brasileira superou a rural na década de 70 aumentando a tendência de distanciamento entre as pessoas refletindo na enorme diversidade de tribos que coexistiam na década de 80. Surgimento da filosofia *yuppie*, que dava importância máxima ao dinheiro, e, de outro lado, o movimento *punk*, com suas idéias anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto material. Cresceram vendo televisão. Forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações. Forte internacionalização e onda de privatizações e terceirizações. Surgimento da AIDS e aumento da violência e do uso de drogas. Frustração pelo fracasso nos planos econômicos para controle da inflação. (CORDEIRO et al., 2012). **Características e valores:** valorizam a família e o relacionamento, são céticos, individualistas, apreciam a informalidade e a autoridade proveniente do mérito, estão menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores.

### 2.3.4 Geração Y – A partir de 1981

Cresceram com a TV a cabo, videogames, computadores, internet e telefones celulares em um mundo eminentemente virtual e global. São os nativos digitais. Nasceram em um mundo globalizado. Viveram o plano real com uma moeda forte e

estável e aumento do poder de consumo e do comércio internacional. Altas taxas de desemprego e privatizações. (CORDEIRO et al., 2012). Contudo, considerar que todos os jovens que nasceram em determinado período pertencem a um único grupo, como a Geração Y, é esquecer as diferenças regionais e desigualdades sociais da juventude brasileira. Alguns, advindos de uma classe mais abastada, poderiam enquadrar-se nesse perfil, mas trata-se de uma minoria. (OLIVEIRA et al., 2012). **Características e valores:** são dinâmicos, pragmáticos, irreverentes, colaborativos, ansiosos, impacientes, infiéis às empresas e por vezes insubordinados no ambiente de trabalho, propensos ao risco e à inovação, almejam recompensas no curto prazo, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, a flexibilidade e autonomia nas atividades.

Costa e Maciel (2011) salientam o novo desafio dos gestores e profissionais de gestão de pessoas, que será reter, motivar e gerir essa nova geração. Aproveitar a performance e o potencial desse grupo poderá contribuir para o alcance de metas e para a prosperidade dos negócios. A partir da compreensão da característica desses jovens profissionais, as empresas poderão desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas que evitem a perda dos talentos para a concorrência.

### 3. METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é aplicada, pois tem por base referencial teórico, e como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos em determinada realidade. (GIL, 2008). Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva qualitativa, pois se utiliza da descrição das características de determinada população e o estabelecimento de relações entre variáveis, a partir da coleta de dados, tanto em base de dados quanto em questionário mediante entrevista. (GIL, 2008). E quanto aos procedimentos é uma pesquisa bibliográfica, baseada em material já elaborado constituído de livros e artigos científicos, mas também da coleta e análise de dados. Segundo Gil (2002), a classificação quanto ao procedimento não pode ser rígida, pois algumas pesquisas, em função de suas características, não se enquadram facilmente num ou noutro modelo.

Primeiramente, buscou-se realizar um levantamento bibliográfico sobre os assuntos pertinentes para a execução do trabalho, o qual forneceu a luz do referencial teórico para a interpretação dos dados coletados; Posteriormente, foi realizado um mapeamento dos desligamentos ocorridos no Bannisul no período de 2002 a 2012 e a análise de entrevistas amostrais realizadas em 2013. Variáveis coletadas na base de dados do banco e analisadas no software EXCEL: tipo de desligamento (aposentadoria por invalidez, idade, tempo de serviço; falecimento; término de contrato; a pedido; com e sem justa causa), tempo de banco, ano de nascimento, sexo, estado civil e escolaridade para traçar um perfil dos empregados desligados. Por fim, foram analisadas 13 entrevistas de desligamento realizadas entre julho e outubro de 2013 mediante um questionário com perguntas abertas. O seu conteúdo foi analisado conforme proposto por Mattos (2005), pois a entrevista foi baseada na conversação que possibilita o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos tendo uma extensão mais ampla que a generalização indutiva propiciada pela estatística. Dessa forma, segundo o autor, é possível “captar” melhor a realidade.

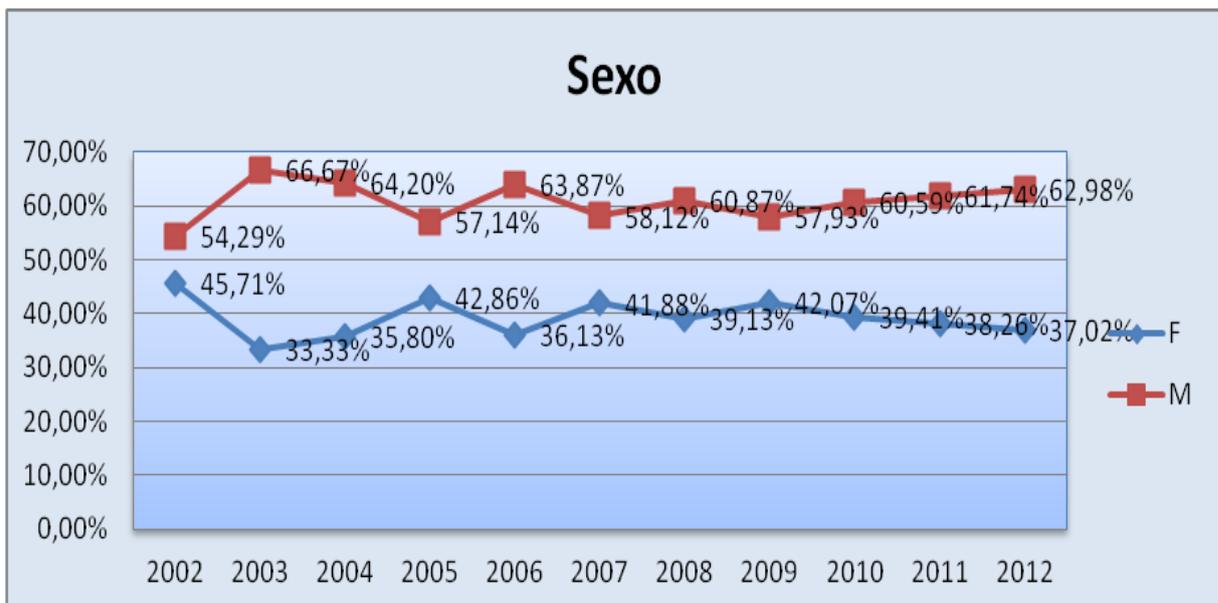
#### 4. ANÁLISE DOS DADOS: DESLIGAMENTOS NO PERÍODO DE 2002 A 2012

Dentre os tipos de desligamentos que ocorrem na empresa (aposentadorias, desligamentos por iniciativa da empresa, a pedido, falecimento e término de contrato) observou-se um crescimento de 88,58%, ao longo dos 10 anos, com relação aos pedidos de desligamento voluntário. Em 2012 representou 52,39% do total de desligamentos, perfazendo 208 empregados em valores absolutos. Conforme Roesch (1991), a preocupação é muito mais quanto ao turnover voluntário, pois é evitável e está relacionado à recompensa inadequada, más condições de trabalho, insatisfação, falta de perspectiva ou problemas pessoais do que quanto aos desligamentos por parte da empresa.



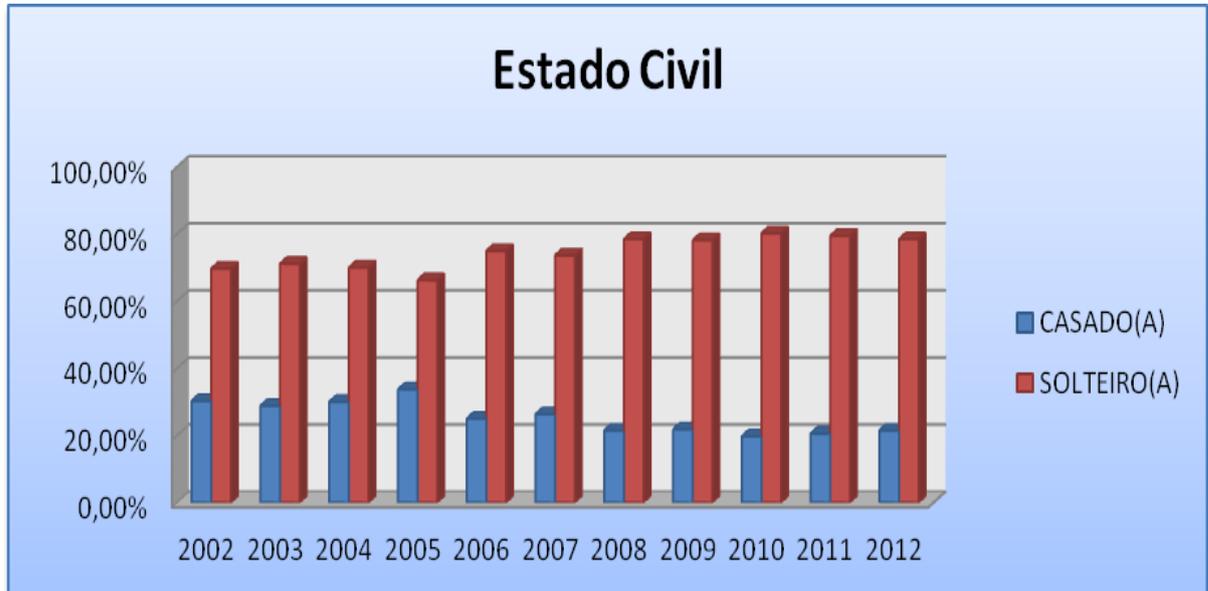
**Gráfico 1:** Percentual por tipo de desligamento no período de 2002 a 2012

Quanto ao perfil dos empregados desligados a pedido, com relação ao sexo, estado civil, escolaridade, tempo de banco e geração a qual pertencem verifica-se que há uma predominância do sexo masculino, ao longo dos 10 anos, estando de acordo com a pesquisa realizada pelo DIEESE (2012), de que os homens são a maioria entre os admitidos e desligados no ano de 2011.



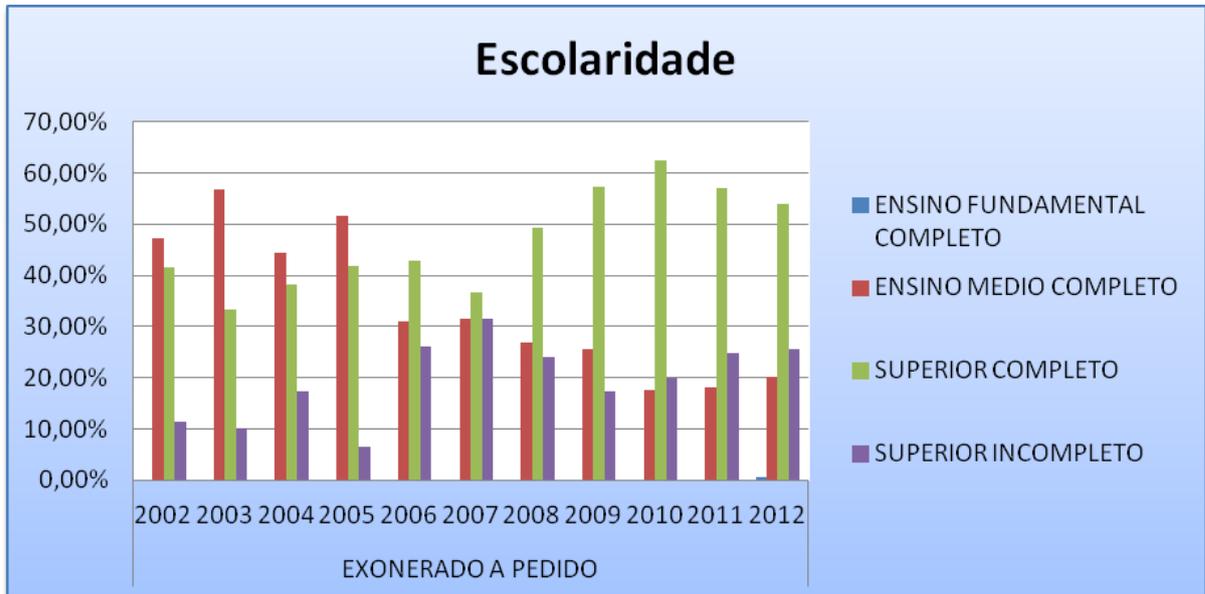
**Gráfico 2:** Percentual de desligamentos a pedido separados por sexo no período de 2002 a 2012

Com relação ao estado civil observa-se uma predominância dos solteiros, o que pode ser explicado em razão de, provavelmente, não possuírem responsabilidades familiares, o que facilita a mobilidade, e os riscos da troca de emprego são aceitáveis.



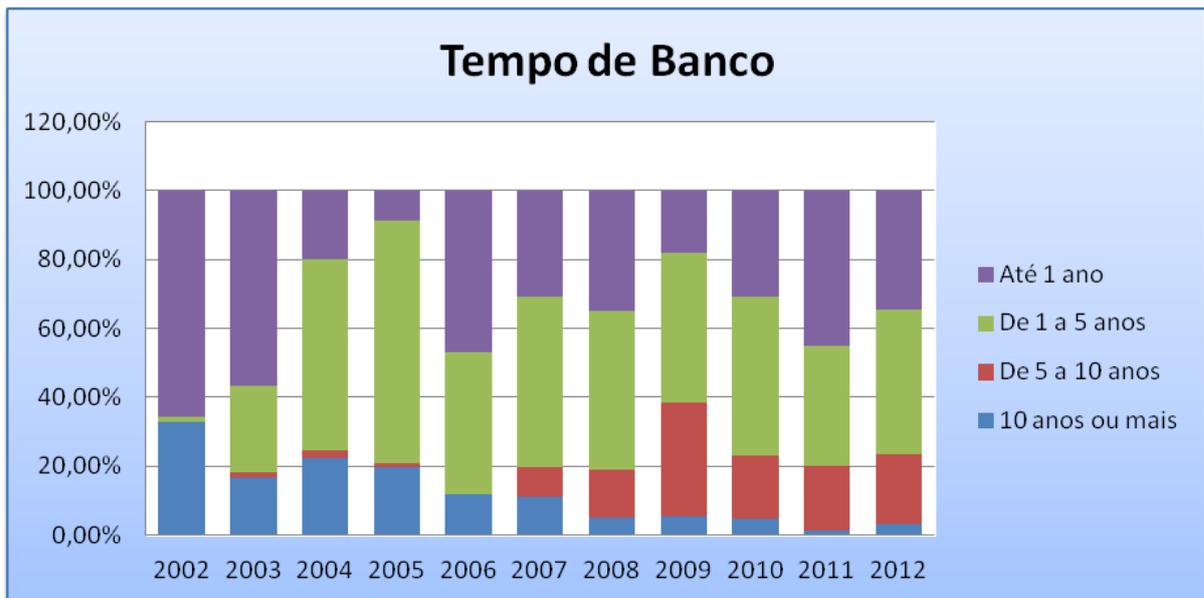
**Gráfico 3:** Percentual de desligamentos a pedido separados por estado civil no período de 2002 a 2012

Quanto à escolaridade, a partir de 2006, verifica-se um aumento de empregados que se desligam com curso superior completo. Ou seja, quando se tem uma maior qualificação torna-se mais fácil encontrar outro emprego, tanto privado quanto público.



**Gráfico 4:** Percentual de desligamentos a pedido separados por escolaridade no período de 2002 a 2012

Referente ao tempo de Banco verifica-se uma frequência maior de desligamentos com relação aos empregados que possuem até 5 anos de Banco, ou seja, no início da carreira. Esse dado, também, está de acordo com a pesquisa do DIEESE (2012), visto que, em 2011, 59,72% dos desligamentos em geral deram-se na fase inicial da carreira, ou seja, até 5 anos. Assim como, de acordo com Mobley (1992), quando diz que o *turnover* é mais alto nos primeiros anos de emprego.



**Gráfico 5:** Percentual de desligamentos a pedido separados por tempo de banco no período de 2002 a 2012

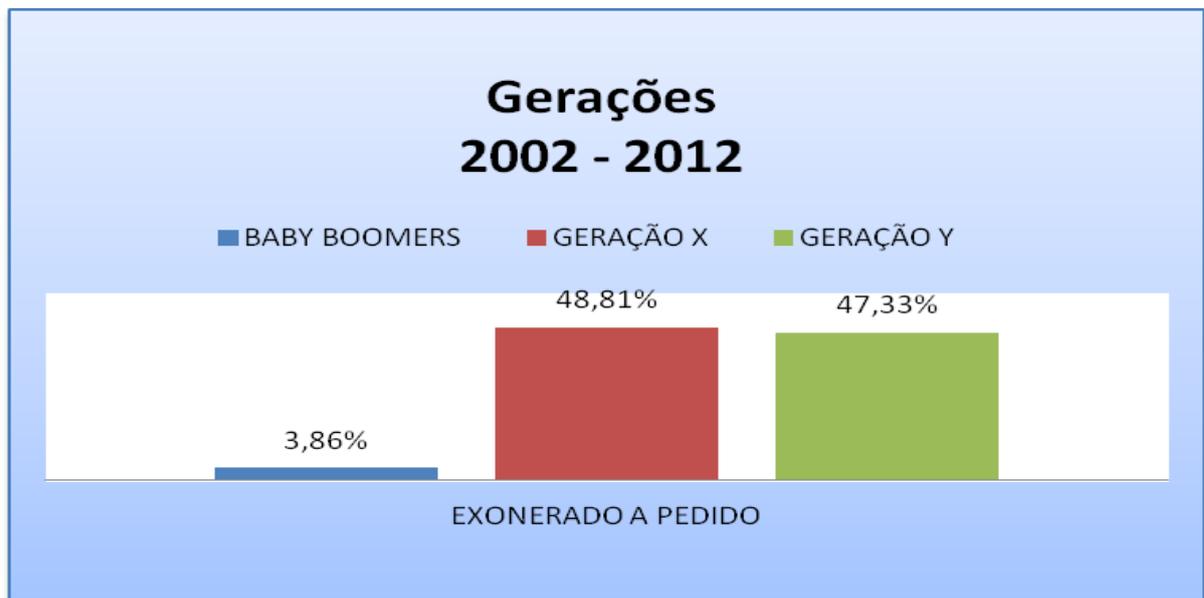
Com relação à média de idade, ao longo dos 10 anos, observa-se uma concentração, em primeiro lugar, na faixa dos 25 aos 29 anos, em segundo lugar, na faixa dos 30 aos 39 anos e em terceiro na faixa até os 24 anos.



**Gráfico 6:** Percentual de desligamentos a pedido separados por faixa de idade no período de 2002 a 2012

De acordo com Mobley (1992), empregados mais jovens tem probabilidades mais altas de sair, pois esses podem ter mais oportunidades de emprego ao nível iniciante e poucas responsabilidades familiares, tornando a mobilidade profissional mais fácil.

Por fim, quanto à composição das gerações observa-se que há praticamente um empate daqueles que se desligaram voluntariamente e são pertencentes às gerações X e Y, e uma parcela pouco significativa dos *Baby Boomers*. Portanto, estando de acordo com o referencial teórico, pois esses últimos são tidos como leais às empresas, e a partir da Geração X observa-se o início da “deslealdade”, acentuando-se na Geração Y. Salienta-se que a inferência foi realizada apenas a partir da análise do ano de nascimento.



**Gráfico 7:** Percentual de desligamentos a pedido separados por gerações no período de 2002 a 2012

## 5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas com os empregados que se desligaram foram realizadas entre julho e outubro/2013, totalizando 13 entrevistados. O objetivo da análise dessas é identificar quais características geracionais estão presentes nesses ex-empregados. O questionário aplicado foi composto por questões abertas: razões para o pedido de desligamento (foco de análise); imagem que se levava da empresa; se foram oferecidas as oportunidades necessárias ao desenvolvimento profissional; sugestões para melhorar as instalações físicas; relacionamento com chefias e colegas e por fim, sobre comunicação interna.

Os entrevistados apresentaram o seguinte perfil: 76,92% do sexo masculino; 84,62% na faixa dos 30 aos 39 anos; 53,85% solteiros; 61,54% possuíam Curso Superior Completo ou Incompleto e 46,15% tinham de 1 a 5 anos de Banco. Esse perfil está de acordo com o verificado no período de 2002-2012, bem como, com as **variáveis individuais** citadas por Mobley (1992): empregados mais jovens têm probabilidades mais altas de sair, pois esses podem ter mais oportunidades de emprego ao nível iniciante e poucas responsabilidades familiares, tornando a mobilidade profissional mais fácil. Portanto, o *turnover* é mais alto nos primeiros anos de emprego.

No momento da entrevista quando o entrevistado era questionado, por exemplo, “*Quais as razões para o seu pedido de desligamento?*” a resposta na maioria dos casos era, simplesmente, ter sido chamado em outro concurso público, sendo necessário intervir para se obter mais elementos de resposta. Essa situação foi ao encontro do proposto por Mattos (2005), ou seja, a entrevista não-estruturada ou semi-estruturada como forma de conversação. Segundo o autor, quando o entrevistador interfere, seja com alguma expressão facial ou outro questionamento, o entrevistado passa de “simples informante a um confidente”.

É necessário entender os motivos que estão levando esses profissionais a buscarem outra oportunidade no mercado de trabalho. Conforme Bergue (2011), as necessidades fornecem às pessoas os motivos para a ação, ou seja, a motivação para satisfazê-las. E ainda, considerando que a motivação é a força interior que faz com que as pessoas se esforcem para conseguir determinado resultado, e também considerando que essas pessoas possuem diferentes expectativas em relação a suas vidas e seus trabalhos, cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.

Veremos na sequência quais eram as necessidades que emergiram nas entrevistas e o que as mesmas indicam como sendo características de uma ou outra

geração, pois se sabe que analisar simplesmente o corte temporal pelo ano de nascimento não define uma geração, mas sim seus costumes, valores e experiências. A análise realizada foi inspirada na sugestão dada por Mattos (2005), através de uma “matriz de consolidação”, permitindo a visualização das respostas núcleo coletadas mais importantes para o propósito do trabalho. Dessa forma, montou-se uma matriz de dupla entrada, em uma os entrevistados, na outra as perguntas e na intersecção, as respostas.

Os entrevistados, identificados como E1 a E13, nasceram entre 1966 e 1991, portanto analisando apenas pelo corte temporal, pertencem supostamente, à geração X, exceto E2 e E12, que pertencem à geração Y. Dentre os 13 empregados entrevistados, os 11 representantes da geração X saíram da empresa em virtude de terem sido chamados a ocupar outros cargos (estatutário) ou empregos (celetista) públicos em virtude de aprovação em outro concurso público, e os 2 representantes da geração Y foram trabalhar em empresas privadas. Os entrevistados apontaram como necessidades: o salário maior, estabilidade, menos estresse, horário flexível, perspectiva de crescimento rápido, plano de carreira, conciliar carreira profissional e família, qualidade de vida, desempenhar outras atividades (sem interesse na área comercial).

De acordo com o referencial teórico, os que pertencem à geração X querem passar mais tempo com os filhos e, por essa razão, trabalhar menos. Assim como, os membros da geração Y são determinados na defesa do equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (LAFUENTE, 2009). Na busca pelo equilíbrio, os membros da geração X mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações anteriores. Robbins (2004 apud COSTA e MACIEL, 2011).

“Houve uma nova oportunidade de trabalho onde posso conciliar carreira profissional e família.” (E7)

“Qualidade de vida.” (E11)

E ainda, segundo Smith (2009 apud COSTA e MACIEL, 2011), os jovens da geração Y aprenderam, observando os pais, o quanto lhes custou a dedicação à empresa e o menor convívio com a família, por isso valorizam intensamente o

equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Vemos que essa preocupação com a vida pessoal inicia-se em uma geração e se perpetua na próxima com mais intensidade.

“a carreira seria complicada na agência, estressante.” (E1)

“atividades que geram stress.” (E3)

“serviço menos estressante.” (E5)

“estresse” (um dos principais motivos dado ao desligamento).(E12)

Segundo Cavazotte et al. (2011), em uma pesquisa realizada com jovens supostamente representantes da geração Y, constatou-se uma aproximação da valorização da estabilidade por esses, com relação aos seus antecessores *Baby Boomers*. Mas, ao mesmo tempo os autores ressaltam que o desejo por perenidade na relação de trabalho pode ser, também, um traço que ao aproximar as novas gerações das anteriores, revele que a segurança no emprego seja um valor atemporal, um anseio comum aos indivíduos, independente do momento em que vivam. Esta segunda proposição pode estar mais coerente com o observado nas entrevistas, pois neste caso trata-se de estabilidade com referência ao emprego público e não a estabilidade de permanecer e fazer carreira em uma mesma empresa. Ou seja, essas pessoas podem continuar prestando concursos públicos, que proporcionam a estabilidade, e migrando de instituição sucessivamente em busca de seus objetivos profissionais e pessoais.

Segundo Costa e Maciel (2011), hoje os jovens querem “tudo para ontem”. Possuem planos de curto prazo e prezam por viver “o agora”. O que realmente preocupa a geração Y são as oportunidades e recompensas no curto prazo. (TULGAN, 2009 apud COSTA e MACIEL, 2011). E ainda segundo as autoras, esses tendem a ser muito mais otimistas e propensos a arriscar e inovar questionam constantemente suas carreiras profissionais e não estão dispostos a passar 30 anos na mesma organização. A maioria dos entrevistados cita dentre as necessidades para a troca de emprego a questão salarial, ou seja, almejam um salário maior. De acordo com Cavazotte et al. (2011), a valorização da remuneração revela que essa forma de recompensa tem impacto na motivação dos novos entrantes, sendo esse

um aspecto que não deve ser negligenciado pelas organizações que desejam atrair e reter esses indivíduos.

“Perspectiva de crescimento, no banco demorou”. “As pessoas não querem esperar 10, 20 anos para crescer.”(E3)

“Não teve oportunidade na carreira.”(E4)

“Plano de carreira.”(E6)

“Faltou a possibilidade de crescimento como técnico.”(E10)

“Perspectiva financeira de longo prazo inexistia.”(E11)

“Plano de carreira confuso.”(E13)

O entrevistado (E3) citou o horário flexível que terá no seu novo emprego e que o Banco poderia dar a oportunidade para o empregado aliar as atividades que se gosta de fazer com aquelas que precisa desempenhar. Segundo Costa e Maciel (2011), o novo contexto que a geração Y traz à atualidade (ruptura de laços e questionamentos), também evidencia que seus integrantes apresentam dificuldade em seguir normas e processos padronizados. Esta geração busca encontrar um ambiente flexível, tanto no que diz respeito à liberdade de pensamento, ao estímulo e valorização da inovação e criatividade, quanto ao que diz respeito aos horários e locais de trabalho. Conforme Cavazotte et al. (2011), a flexibilidade do trabalho pode ser considerada, portanto, como um anseio típico dos Ys, pois a literatura que caracteriza as gerações antecessoras não identifica essa expectativa, entre *Boomers* e Geração X.

Nos casos abaixo, a necessidade apontada é de desempenhar atividades que se tenha mais afinidade. Esse fato pode estar combinando as características da atividade bancária (cumprimento de metas, pressão, estresse), conforme relatos anteriores, com o anseio dos jovens de fazer o que se gosta, trabalhar em atividades prazerosas, conforme apontado em algumas pesquisas citadas por Cordeiro et al., (2012).

“Mais afinidade com as novas atividades.” (referindo-se ao novo emprego) (E1)

“Atividade que já tinha experiência.” (referindo-se as atividades que desempenhará na nova empresa). (E2)

“Não tinha interesse na área comercial.” (E8)

“Sem interesse na área comercial.” (um dos principais motivos dado ao desligamento). (E12)

Portanto, observou-se a partir das entrevistas uma concentração maior da geração X, com 11 entrevistados, e apenas 2, da geração Y, considerando apenas o corte temporal determinado pelo ano de nascimento. Porém, em suas falas, ou seja, as necessidades que os motivaram a sair da empresa, percebeu-se características da geração Y, dessa forma, indo ao encontro da hipótese de que os desligamentos voluntários poderiam estar associados com as características de uma determinada geração, no caso a Y.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho foi verificar se os desligamentos voluntários que ocorrem no Banco do Estado do Rio Grande do Sul podem estar associados com as características de uma determinada geração, visto que, na literatura em geral, tem-se atribuído à geração Y os motivos para a alta rotatividade no mercado de trabalho. A escolha do tema deu-se em função dos seguidos pedidos de desligamentos por parte de empregados jovens e com pouco tempo na instituição. Após confrontar a revisão da literatura, referente a rotatividade, setor bancário e gerações, com a análise dos dados e entrevistas, foi possível realizar algumas inferências, conforme descritas a seguir.

A rotatividade pode ser vista como sinônimo dos desligamentos de empregados da empresa, por alguns autores, e para outros, a comparação daqueles que se desligam com os que permanecem na empresa, dessa forma, havendo uma complementação nos conceitos. As seguintes variáveis causadoras do fenômeno foram identificadas na análise de dados, assim como, nas entrevistas realizadas: Empregados mais jovens tem probabilidades mais altas de sair, pois esses podem ter mais oportunidades de emprego ao nível iniciante e poucas responsabilidades familiares; quanto menor a satisfação no cargo, maiores são as probabilidades de *turnover*, assim como, a satisfação com o conteúdo do cargo, Mobley (1992). O *turnover* voluntário está relacionado à recompensa inadequada, insatisfação, falta de

perspectiva, Roesch (1991). A política salarial e de benefícios da organização, oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa, aquecimento da oferta de emprego (neste caso considerando a oferta de concursos públicos), busca de melhores salários, insatisfação no trabalho, família, Strapasson et al. (2007).

Verificou-se também o comportamento do setor bancário, com relação aos desligamentos das instituições bancárias, conforme os dados apontados pelo DIEESE (2012) em sua pesquisa de emprego bancário referente ao ano de 2011. Os autores salientam que por meio dos dados do Caged é possível observar a movimentação dos trabalhadores bancários de todo o país, de maneira agregada, mas não é possível identificar quais as instituições financeiras responsáveis pelo saldo de movimentações. Portanto, com a devida ressalva quanto às diferenças de metodologia na obtenção das taxas, percebe-se que o que vem ocorrendo no Banrisul quanto aos desligamentos voluntários e o perfil desses desligamentos está de acordo com o que vem ocorrendo nas instituições financeiras conforme apontado pelo DIEESE (2012). Para fins de comparação, em 2011 a taxa de desligamentos a pedido no Banrisul foi de 36,17% contra 43,39% verificados nas instituições financeiras; Com relação ao tempo no emprego, por exemplo, na faixa de 1 a 5 anos, no Banrisul totalizou 34,90% de desligados a pedido e nas demais instituições 38,67% e ainda quanto ao gênero, em ambos, verifica-se a predominância do sexo masculino entre os pedidos de desligamentos. Nesse último caso, há relação com as admitidos, que na maioria são do sexo masculino.

No que tange às gerações, ao longo dos 10 anos, percebe-se que entre os desligados a pedido da empresa, o grupo dos *Baby Boomers* apresentou um percentual insignificativo (3,86%) frente ao grupo dos Xs (48,81%) e Ys (47,33%). Embora analisando apenas o ano de nascimento, a prática vai ao encontro da teoria, pois os *Baby Boomers* são leais as suas carreiras e para eles o equilíbrio entre vida pessoal e profissional não é decisivo. Na geração X tem-se o início da “deslealdade” e esses estão menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores, assim como, os Ys são infiéis às empresas. Nas entrevistas observou-se uma concentração maior da geração X (11 entrevistados) e apenas 2 entrevistados da geração Y, mas ao analisar as falas desses entrevistados, ou seja,

suas necessidades que os motivaram a sair da empresa, percebe-se características da geração Y, ou seja, de acordo com literatura, pois o que diferencia uma geração da outra não é somente o corte temporal determinado pelo nascimento, mas principalmente, as características e valores semelhantes que os grupos apresentam.

O perfil dos entrevistados também vai ao encontro do que foi observado ao longo dos 10 anos e com as variáveis individuais citadas por Mobley (1992): jovens empregados, solteiros, com curso superior completo ou em andamento e pouco tempo na empresa. Entre as necessidades apontadas salienta-se a busca por uma atividade menos estressante, qualidade de vida, conciliar carreira profissional com a família, perspectiva de crescimento, perspectiva financeira. Pode-se inferir que há uma combinação de fatores para o comportamento desses empregados em não permanecer na empresa, ou seja, não só a influência da característica geracional inerente desses jovens, mas também as características do trabalho bancário, que como visto anteriormente no referencial teórico, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas, afetando os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser. Em suma, é exigido do bancário múltiplas competências, cumprimento de metas, qualificação para se manter num mercado altamente competitivo, e, dessa forma, originando estresse e outros distúrbios dele decorrentes.

Portanto, de acordo com Bergue (2011), cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. No caso específico do Banrisul, há a necessidade de conciliar as características do trabalho bancário e suas peculiaridades, desenvolvendo políticas organizacionais que amenizem a incidência de estresse nos seus empregados, com as características da geração Y, visto que, com o passar do tempo, a tendência é de aumentar a fatia de participação da mesma na instituição, assim como, atentar para as próximas gerações que estão por vir. Considerando que a retenção de talentos está relacionada às boas práticas de gestão em

atendimento às expectativas e valores pessoais dos profissionais. (COSTA e MACIEL, 2011).

Por fim, quanto às limitações do presente artigo e sugestões para futuros trabalhos constatou-se que apesar da pequena amostra de entrevistados (em virtude do espaço de tempo, metodologia de análise e porque nem todos os empregados que se desligam comparecem na Gestão de Pessoas) foi possível algumas conclusões, conforme visto anteriormente, que podem servir de inspiração para futuras pesquisas no âmbito organizacional da empresa. Outra questão que pode ser explorada em futuros trabalhos é a rotatividade no setor público, visto que, não há trabalhos específicos sobre o tema e, atualmente, o emprego nas instituições públicas não possui mais o caráter de “emprego para toda a vida” como nos remotos tempos das gerações passadas. Portanto, a rotatividade merece ser observada nesse setor, pois, assim como no setor privado, também está sujeito a sofrer as perdas tangíveis e intangíveis com os desligamentos voluntários.

***Turnover and generational characteristics of employees requesting dismissal  
of the Bank of the State of Rio Grande do Sul***

*Abstract*

*The turnover rate is the result of the relationship between inputs and outputs (flow) of employees in the company. It is important to monitor this flow, it can have negative consequences for the organization. The labor market is composed of generations of people, such as the Veterans, Baby Boomers, X and Y. What differentiates one generation from another is not only determined by the temporal cutoff year of birth, but mainly the similar characteristics and values that the groups present. In general literature has been attributed to Generation Y, the reasons for the verification of high turnover in the labor market due to its features. Whereas observed constant requests for dismissals in the company in question, belonging to the banking sector, we sought to verify whether voluntary dismissals that occur may be associated with the characteristics of a particular generation, especially the Y. After analyzing the data and conduct interviews with a sample of employees who left the company, it was inferred that although most belong to Generation X, according to the year of birth, these were characteristic of Generation Y. In short, what is causing these*

*professionals to opt for another company is combining its distinctive generational characteristics with the characteristics of bank work.*

**Key Words:** *Turnover, Banking Sector, Generation.*

## REFERÊNCIAS

- BANRISUL. **Demonstrações Financeiras do Banrisul, 2012.** Disponível em [www.banrisul.com.br/RI](http://www.banrisul.com.br/RI)
- BERGUE, S.T; **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3 ed. ver. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BERGUE, S.T; **Modelos de gestão em organizações públicas:** teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs,2011.
- BOHLANDER, G.W; **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.
- CAVAZOTTE, F.S.C.N et al.; **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cad. EBAPE.BR, v.10, nº 1, artigo 9, Rio de Janeiro, Mar.2012.
- CORDEIRO, H.T.D et al.; **Existem práticas diferenciadas de Gestão de Pessoas para a geração Y em organizações brasileiras?** XV Smead, Seminários em Administração, outubro/2012.
- COSTA, S.G. da; MACIEL, N.B; **Geração Y: o desafio na retenção de talentos.** In: COSTA, S.G da (ORG.).**Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Elsevier, 2011.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE. **Pesquisa de emprego bancário.** Ano 4, nº.12, Março 2012.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_.**Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOES, A.O.S; SOUZA, M.E.A. de; **A transformação da Prática do Bancário e a Exigência de Múltiplas Competências.** RAC-Eletrônica, v.2, n.1, art.8, p.123-140, Jan/AbrIL, 2008.
- LAFUENTE, F. **Do conflito à ação.** HSM Management. São Paulo, v.3, n.74, p.70-76, maio 2009.
- MARRAS, J.P; **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico;** 3ºed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATTOS, P.L.C.L de; **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** RAP. Rio de Janeiro 39(4):823-47, Jul./Ago. 2005.
- MOBLEY, W. H. **Turnover: Causas, consequências e controle.** Porto Alegre: ED.Ortiz, 1992

OLIVEIRA, S.R. et al.; **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?**. O&S, Salvador: v.19, n.62,p.551-558 – Julho/Setembro 2012.

PINHEIRO, D.R. de C, et al.; **Vivências de prazer e sofrimento no setor bancário brasileiro**. RA UNP, ano V, n.1,out2012/mar.2013

ROESCH, S.M.A; **Novas tecnologias, flexibilidade funcional e problemas de retenção de mão-de-obra na empresa**. Série Documentos para Estudo PPGA/UFRGS, 1991.

STRAPASSON, A.M.H, et al.; **Rotatividade de Pessoal: um estudo de caso na agroindústria**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.

YONEHARA, L. **O Banco do Brasil – da gestão motivada aos desafios e implicações do turnover**. UFRGS, 2007.

ZIMMER JÚNIOR, A. **Direito Administrativo – teoria resumida**. São Paulo: Forense: Método, 2009.