

ANÁLISE DOS FATORES QUE INTERFEREM NO TURNOVER DO PROFISSIONAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Dércia Antunes de Souza
derciaantunes@uol.com.br
FATEC - Faculdade de

Claudinei Pereira da Silva
claups4@gmail.com
FATEC - Faculdade de

Fernanda Deolinda Fajan
fernandafajan@hotmail.com
FATEC - Faculdade de

Cristina Becker Matos Nabarro
profcrisbecker@gmail.com
FATEC - Faculdade de

Marcos Antonio Maia de Oliveira
marcos.maia@fatec.sp.gov.br
FATEC - Faculdade de

Resumo: Os processos das diversas áreas dentro das organizações sofrem influência dos mais variados recursos, principalmente de recursos humanos. Dessa forma, a rotatividade de pessoal, também conhecida como turnover prejudica estes processos de maneira significativa. Este trabalho tem como objetivo analisar o índice de rotatividade de pessoal na área de Tecnologia da Informação (T.I), bem como verificar os motivos que levam as pessoas a se desligarem e o motivo pela qual elas acabam tomando este tipo de decisão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de identificar o tema proposto mediante pesquisa em artigos acadêmicos científicos e livros. Os resultados indicam que, o fator financeiro que também está ligada a salários e benefícios é o maior fator que causa o efeito turnover, onde os profissionais demonstram a insatisfação com a insuficiência dos benefícios e defasagem salarial. A falta de reconhecimento e a exaustão, também contribuem muito para que eles procurem por empregos novos em outras empresas, por que, existe por parte das companhias uma cobrança muito forte referente a prazos de entrega de projetos e de serviços que os profissionais precisam de esforços extras para sempre estar atualizados e poderem superar os obstáculos do dia-a-dia.

Palavras Chave: Turnover - Gestão de Pessoas - Motivação - Tecnologia - Rotatividade

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e traz mudanças e transformações grandiosas em todas as áreas. Diversas organizações são afetadas diariamente com estas mudanças e a área de Recursos Humanos é um dos departamentos que mais presencia tais acontecimentos.

Devido a acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas têm investido pesadamente em seus colaboradores, acrescentando conhecimento, pois, as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas organizações.

O investimento em capacitação e desenvolvimento de pessoas é uma prática organizacional comum que visa manter talentos nas empresas e, conseqüentemente, evitar a rotatividade de pessoal. Rotatividade de pessoal ou *turnover* refere-se a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período.

A rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas e tem afetado também os profissionais de Tecnologia da Informação – TI, sendo causado por diversos fatores. Neste contexto, Goldman (2014), indica que 79% dos profissionais da área de T.I não estão satisfeitos com seus empregos e querem se desligar da empresa.

O objetivo deste trabalho é analisar o índice de rotatividade de pessoal na área de T.I, buscando identificar quais são os fatores, que levam as pessoas a se desligarem, e o motivo pela qual elas acabam tomando este tipo de decisão.

A relevância deste trabalho consiste em demonstrar por meio dos resultados, quais são as causas significativas que os profissionais de T.I apontam como mais agravante para a ocorrência do *turnover*.

A metodologia possui uma abordagem descritiva delineada como pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, onde foi realizada pesquisa em artigos acadêmicos científicos e livros para fundamentar a teoria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A área de Gestão de pessoas exerce um papel fundamental dentro das organizações, visto que ela é responsável por diversos processos organizacionais que atende as demais áreas em uma empresa. Neste contexto, Chiavenato (2010) indica que:

A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Vergara (2012) afirma que a Gestão de pessoas é muito importante porque ficamos a maior parte de nossas vidas dentro das empresas e estas, dependem das pessoas para definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Para Gil (2007), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Dessa forma, os processos colaboram para uma melhor administração do RH que são: Processo de agregar pessoas, Processo de aplicar pessoas, Processo de desenvolver pessoas, Processo de manter pessoas e Processo de monitorar pessoas.

Segundo Silva (2009), processos de Agregar Pessoas – São os processos utilizados para incluir novos funcionários na empresa. Aplicar Pessoas - São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Desenvolver Pessoas – São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas. Manter Pessoas – São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias as atividade e tarefas das pessoas. Monitorar Pessoas – São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Todas as áreas de uma empresa procuram a eficácia de uma organização como um todo, e para que isso aconteça é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na administração, é necessário que esteja em áreas de apoio, como a área de recursos humanos (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Segundo Walker (1980), a capacidade de uma empresa em atingir objetivos estratégicos é influenciada pelos recursos humanos em três itens fundamentais: os custos, a capacidade de operar efetivamente e a capacidade de empreendimento e inovação.

O resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho acaba que, provocando o efeito chamado de *turnover*.

De acordo com Silveira (2011), “*turnover* é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, tem-se o termo rotatividade”.

Este termo também se faz presente na abordagem de Silva (2014) que diz: o índice de rotatividade ou *turnover* é uma métrica que simboliza o fluxo de pessoas, admissões ou desligamentos, dentro de uma organização durante um certo período de tempo.

Com efeito, os profissionais da área de recursos humanos precisam estar sempre atentos para não correr o risco de perder talentos, assim relata Chiavenato (2010):

As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver. Isso significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio.

O alto índice de rotatividade de pessoal pode significar o não comprometimento das pessoas com a empresa. Desta forma, pode-se afirmar que está relacionado à saúde da organização, perda de produtividade e lucratividade da mesma. Neste contexto, Mobley (1992) indica que o líder deve ser capaz de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do turnover em sua organização e tomar devidas providências a fim de evitar que este índice se torne oneroso para a empresa.

As informações a respeito do fenômeno *turnover*, podem ser obtidas através das entrevistas de desligamentos, feitas com as pessoas que estão se retirando da empresa. Esta é uma ferramenta de extrema importância para diagnosticar as causas do índice, pois, o

trabalhador e entrevistador, no momento da entrevista se encontrarão em uma atmosfera que encoraja o mesmo a ser sincero (MOBLEY, 1992).

Segundo o Sebrae (2016), existem motivos que tendem a aumentar este índice de rotatividade, são eles: baixa remuneração, más condições de trabalho dos profissionais, fatores que desmotivam o trabalhador a permanecer na equipe, insatisfação com o trabalho, problemas na gestão de pessoas, clima organizacional ruim, mercado de trabalho aquecido, inadequação ao perfil da vaga e pouca experiência.

A alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal, segundo Luz (2003), a alta rotatividade pode ser um problema geral da empresa ou de determinada chefia, pode ser indício de políticas de pessoal deficientes ou de descontentamento por alguma razão.

Colaboradores não satisfeitos são mais propícios a deixarem seus empregos e causarem impactos ou danos na saúde da empresa. Segundo Spector apud Canivel (2002), “a rotatividade acentuada prejudica a organização no alcance de seus objetivos, esta gera impactos negativos sobre a inovação, a qualidade e o tempo de fornecimento dos serviços aos clientes”. Além de ter também, como consequência, a perda do conhecimento que é levado com o colaborador que se desliga.

3. ANÁLISE DEMONSTRATIVA DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O objetivo deste trabalho é analisar o índice de rotatividade de pessoal na área de T.I, buscando identificar quais são os fatores, que levam as pessoas a se desligarem, e o motivo pela qual elas acabam tomando este tipo de decisão.

Fernandes e Ramos (2013), realizaram uma pesquisa com o objetivo de abordar o tema *tunover* na consultoria de TI a partir da ótica do profissional, através de uma pesquisa sobre os motivos que levam ao desligamento dessas organizações. Para a realização desta pesquisa, a metodologia aplicada foi a triangulação metodológica sequencial com a realização de entrevistas e posterior aplicação de questionário para 30 consultores de TI que atuam no Rio de Janeiro. Destes 30 pesquisados, 20 são homens e 10 são mulheres. Em relação à idade, 16 pessoas estão na faixa etária de 26-35 anos.

O resultado da análise das entrevistas indicou nove motivos principais apontados pelos consultores de TI, quais sejam: financeiro, crescimento profissional, ambiente trabalho-projeto, estabilidade, tecnologia, estratégia da empresa, cultura da organização, benefícios e status. O motivo “financeiro” figurou como um dos principais para o desligamento, sendo atrelado de alguma maneira ao mercado.

A análise dos resultados demonstra que os motivos podem ser segmentados em três grupos: básico, complementar e estrutural. O grupo básico é composto pelos motivos financeiro, benefícios, crescimento profissional e estabilidade. O grupo complementar, composto por tecnologia, ambiente de trabalho e status e grupo estrutural com a cultura da organização e estratégia da empresa. O grupo básico foi considerado pelos consultores como o mais importante e também pode se verificar que a maioria dos participantes indicou o motivo financeiro como o motivo da saída da organização.

Mangia (2013) realizou uma pesquisa com o objetivo principal de identificar as principais razões que explicam a intenção dos profissionais de TI em abandonar a área, realizando uma pesquisa explanatória eletrônica com a aplicação de questionário disponibilizada eletronicamente a 323 respondentes durante um período de 70 dias. A população alvo da pesquisa foi constituída por profissionais de TI de diferentes empresas, áreas de atuação e tempo de experiência, a fim de filtrar apenas os indivíduos que atuam na

área de TI e destes 323 respondentes possuem idade média de 39,1 anos e 82,4% (ou 266 indivíduos) são do gênero masculino.

O resultado desta pesquisa mostrou que a transição de carreira na área de tecnologia da informação está intimamente associada a esse dinamismo da área e as condições de trabalho associadas, levando os profissionais a uma insatisfação com a área de TI que os faz buscar melhores condições de trabalho, maior reconhecimento e possibilidades de crescimento profissional.

Os resultados mostraram que os principais motivos de *turnover* são: exaustão do trabalho, necessidade de crescimento profissional, insatisfação em geral com a área e, necessidade de colecionarem novas experiências profissionais e se manterem atrativos para os empregadores.

A exaustão do trabalho devido a insatisfação com a área de TI segundo a autora, já era esperado em função da realidade de trabalho a qual são expostos a maioria dos profissionais de TI no Brasil, que rotineiramente tem uma carga horária intensa e permanecem mais horas no trabalho para cumprirem com suas atividades. Outros fatores que contribuem com a exaustão relacionada ao trabalho na área de TI são a ambiguidade e conflito de papéis, falta de autonomia para realizar as atividades, tratamento injusto perante outras áreas e falta de recompensas pelo trabalho realizado.

Segurado (2015) realizou uma pesquisa para identificar as intenções de saída de colaboradores da área de TI através da interação entre o bem-estar, recompensas e motivação, passando pelo compromisso organizacional. Foi utilizado um questionário online, em uma empresa de consultoria de sistemas de informação e foi coletada uma amostra de 145 profissionais da área de TI, como programadores, testes de software, analistas funcionais, consultores de suporte aplicativo, entre outros profissionais da área. Dentre os pesquisados, apenas 7,8% são do sexo feminino e 40,7% estão na faixa etária de 21-30 anos e 33,1% estão na faixa etária de 31-40 anos. Metade da amostra é composta por profissionais que assumem funções de desenvolvimento de *software* (programação).

Os resultados indicam que à medida que o compromisso normativo aumenta, a intensão de saída diminui, a satisfação e o compromisso organizacional estão relacionados à intenção de saída, desta forma, altos níveis de compromisso estão associados a pessoas motivadas e com altos níveis de energia na organização, que se deve ao sentimento de bem-estar. A satisfação movida pelo bem-estar no trabalho, esta relacionado com o compromisso organizacional afetivo. Quando o bem-estar e os benefícios interagem, verifica-se uma relação significativa com a motivação, o mesmo acontece com o bem-estar psicológico.

A autora conclui que, dentre os fatores que levam à intenção de saída da empresa, destaca-se a insatisfação com relação a percepção de oportunidades, pois as pessoas precisam de reconhecimento profissional, desenvolvimento e uma variedade de tarefas. E o outro fator são as recompensas e benefícios, pois estas promovem a satisfação, o bem-estar e o compromisso organizacional. As recompensas são variáveis que produzem uma maior relação de estabilidade e é necessário para o bem-estar das pessoas. Ou seja, para as empresas reterem os seus colaboradores, devem promover mais benefícios e recursos para que estes desenvolvam as suas tarefas.

Eiras (2016) realizou uma pesquisa para identificar as causas dos altos índices de rotatividade na área de Tecnologia de Informação em três empresas de Brasília, sendo uma do setor público e duas do setor privado onde foi aplicado um questionário quantitativo. A empresa 1 que é do setor privado, tem por objetivo desenvolver soluções tecnológicas para a aprendizagem à distância. Foram aplicados 7 questionários, o que representa 78% dos

colaboradores do setor de tecnologia da filial, situada em Brasília, onde, aproximadamente 80% dos profissionais que compõem o setor de tecnologia são do sexo masculino.

Os colaboradores dessa empresa procuram um emprego onde possuam um equilíbrio pessoal e profissional, pensam duas vezes antes de aceitar uma oferta de emprego, mesmo que a remuneração oferecida seja um pouco melhor, porém, estariam dispostos a trocar de emprego se o salário oferecido fosse no mínimo 30% acima de seus salários atuais. Os colaboradores se sentem bem aceitos em seu ambiente de trabalho. Levariam em consideração as pessoas que trabalham na empresa e principalmente, sua equipe de trabalho, antes de aceitarem uma oferta de emprego ou mudança de função. Na visão dos servidores, o reconhecimento profissional e o clima organizacional são pontos considerados relevantes para a sua permanência na empresa e que a ausência deles é um fator desmotivador. Em contrapartida, esperam encontrar no local onde trabalham um bom clima organizacional, reconhecimento e aceitação dos seus colegas de equipe e de seus superiores.

A empresa 2 fazendo parte do setor público é o órgão do Governo Federal responsável por assistir direta e imediatamente ao Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria e também deve exercer, como órgão central, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno, Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária.

O estudo foi realizado com base nas respostas fornecidas através da aplicação de 9 questionários, o que representa cerca de 41% dos servidores de um dos setores de Tecnologia da Informação da sede do órgão em Brasília. Não possuem tanta preocupação em relação ao mercado de trabalho, tendo em vista o seu regime de contratação. Por esse motivo, estariam dispostos a aceitar uma proposta de emprego que oferecesse a mesma remuneração, mas que propiciasse mais benefícios. Na visão dos servidores, o reconhecimento profissional e o clima organizacional são pontos considerados relevantes para a sua permanência na empresa.

A empresa 3 também do setor privado é considerada hoje a maior empresa brasileira de teste e qualidade de software. Possui mais de 900 funcionários e conta com escritórios nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e no Distrito Federal, ela é a pioneira no Brasil no mercado de teste de software. Essa empresa possui larga experiência baseada em milhões de horas homem dedicadas exclusivamente a projetos em teste e qualidade de software em empresas de diversos segmentos de negócios, com predominância para os setores financeiro, telecomunicações, serviços e varejo. Foram aplicados quatro questionários na empresa, disseram que pensariam duas vezes antes de aceitarem uma oferta de emprego, mesmo que a oferta em questão ofereça uma remuneração financeira um pouco melhor, estariam dispostos a trocar de emprego se a remuneração oferecida fosse no mínimo 30% acima da que recebem atualmente.

Na visão desses colaboradores, o reconhecimento profissional não seria um fator capaz de desmotivá-los, mas que o clima organizacional seria capaz de influenciar em sua permanência na empresa. Levam o clima organizacional, a comunicação e os seus relacionamentos com seus colegas de trabalho e seus superiores um fator imprescindível para sua permanência na empresa.

Os colaboradores da empresa privada ficaram divididos em relação na questão referente ao reconhecimento profissional, pois, a metade dos colaboradores acredita que o reconhecimento profissional é um fator que os desmotivaria, mas que o clima organizacional sim influenciaria em sua permanência na empresa.

Os servidores da empresa pública ficaram divididos quando perguntados se pensariam duas vezes antes de aceitar uma proposta cuja remuneração financeira fosse um pouco melhor. Estariam dispostos a aceitar uma oferta se o salário fosse cerca de 0% a 25% acima do seu salário atual, pois a maior vantagem encontrada em se trabalhar no regime público é a estabilidade que os servidores possuem.

Moreno, Cavazotte e Farias (2009) realizaram uma pesquisa com o objetivo de analisar o ambiente em que o profissional especializado em tecnologia da informação (TI) está inserido, as pressões a que está submetido e identificar pontos de atenção que possam promover o alto nível de rotatividade entre funcionários das empresas, e conseqüentemente, alavancar a qualidade nos serviços prestados. As entrevistas foram feitas na empresa ACME que atua no mercado de tecnologia e computação, especificamente no desenvolvimento de sistemas aplicativos, onde foram entrevistados o corpo técnico que incluíam 20 profissionais com diversos graus de experiência, conhecimento tecnológico e função na empresa.

Os cargos dos profissionais entrevistados variaram de programadores com pouco tempo de experiência profissional, até analistas com atribuições de gerente de equipe, alguns com mais de 15 anos de experiência profissional na área de TI. A escolha dos entrevistados também tentou abranger diferentes áreas de especialização, como programadores, analistas de sistemas ERP e em tecnologias web, analistas de negócio e profissionais com conhecimento em tecnologias de mainframes.

Havia, por parte dos profissionais de TI da empresa, um elevado interesse por atualização profissional, independentemente de sua área de especialização e de seu tempo de experiência. Por parte dos gestores, havia uma preocupação em alocar profissionais com conhecimentos de TI atualizados. As entrevistas com os profissionais de TI também revelaram uma aceitação e uma sintonia positiva com estas características da tecnologia da informação, no que tange às inovações tecnológicas.

A maioria dos profissionais entrevistados apontou a participação em projetos de aplicação de tecnologia como a principal razão de permanência na empresa. Ao analisar o momento da empresa e traçar previsões segundo suas impressões individuais, os entrevistados deram uma versão simplista desse movimento. As preocupações estiveram ligadas a questões mais imediatas, tais como o valor do prêmio anual a serem distribuídos, os benefícios e a ausência de um plano de cargos e salários. Dessa forma, os autores afirmam que, a constante evolução da TI pode eventualmente servir como fator motivador e que retém estes profissionais nesta área. A participação nos projetos de desenvolvimento e implementação de novas tecnologias como fator atrativo para a sua permanência na empresa.

4. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo analisar o índice de rotatividade de pessoal na área de T.I, e vai ajudar a gestão de pessoas a identificar os fatores que levam os profissionais a terem intenção de saírem da empresa, contribuir com o RH de forma a reter seus talentos, fazendo com que eles possam trabalhar motivados, satisfeitos, fornecendo um trabalho de qualidade, trazendo lucro para a organização e eliminando gastos com contratações, treinamentos, rescisões, etc.

Conforme resultado da pesquisa bibliográfica, os fatores que mais provocam a rotatividade de pessoal de T.I, também conhecido como *turnover*, são os motivos relacionados a parte financeira, reconhecimento e exaustão. O fator financeiro que também esta ligada a salários e benefícios foi o mais comentado nas pesquisas, os profissionais demonstram a insatisfação com a insuficiência dos benefícios e com a defasagem salarial que ocorre no setor de T.I. A falta de reconhecimento no trabalho, oportunidades, valorização profissional e plano

de carreira também são fatores que contribui para que os profissionais de T.I, acabem procurando por melhores opções em outras empresas, onde consigam ser melhores reconhecidos e que consigam subir de cargo e conquistar um sucesso em sua área de atuação.

A maioria dos profissionais de TI sofre com o problema de exaustão, necessitam de esforços extras para suportarem uma carga horária intensa, com trabalhos de alta complexidade, na qual acabam permanecendo muito de seu tempo envolvido em seus projetos para darem conta da proposta exigida e da demanda de serviços, aliados com a necessidade de atualização constante para as tarefas do dia a dia e ainda se manterem atrativos aos olhos do mercado de trabalho. Tudo isso causa um grande motivo de stress, e os trabalhadores muitas vezes acabam deixando seus afazeres cotidianos como praticar esporte, caminhar e sair com amigos devido ao seu esgotamento físico e psicológico, obtendo até mesmo, um envelhecimento precoce.

Em relação à faixa etária, verifica-se que a área de tecnologia da informação não possui uma idade específica, mais a quantidade maior atuante esta entre os 21-40 anos de idade.

Sobre tudo, conforme analisado se as empresas conseguirem conciliar salários e benefícios de forma satisfatória, promovendo o bem-estar de seus funcionários reconhecendo-os e criando oportunidades de carreiras certamente estes profissionais não terão motivos para saírem da empresa, pois gostam de desafios novos, de estarem envolvidos com os projetos, sabem das responsabilidades que têm e estão sempre dispostos a se qualificar para alcançar o objetivo proposto.

5. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2.pdf>>. Acesso em: 19 set 2016.
- CANIVEL, Vivian et al. **Qualidade de vida no trabalho e rotatividade**: uma análise comparativa na XPTO. 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/119826/290336.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 14 set 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- EIRAS, V. L. L. **Os novos desafios da gestão de pessoas: como motivar os profissionais de TI**. 2016. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/8065/1/51301137.pdf>>. Acessado em 21 out 2016.
- FERNANDES, E. de S.; RAMOS F. A. da C. **A fila anda: um estudo sobre o turnover na consultoria de ti**. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00148_PCN82374.pdf>. Acesso em 11 out 2016.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLDMAN, J. 79 Percent of it Administrators Want to Quit Due to Stress. **Revista eletrônica e Security Planet**. 2014. Disponível em: <<http://www.esecurityplanet.com/network-security/79-percent-of-it-administrators-want-to-quit-due-to-stress.html?dni=123429230&mi=6838325>>. Acesso em 22 de Ago de 2016.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MANGIA, U. B. **Antecedentes à transição de carreira na área de tecnologia da informação**. 2013. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10880/Transicao_de_Carreira_em_TI_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 21 out 2016.
- MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORENO, V., CAVAZOTTE, F.; DE FARIAS, E. **Novos Desafios para o Profissional de TI:** Estudo de Caso de uma Empresa de Prestação de Serviços de Tecnologia da Informação. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 6, p. 437-462, 2009. Disponível em:<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1090_Profissionais%20de%20TI.pdf>. Acesso em 30 out 2016.

SEBRAE. Saiba o que é turnover e entenda o impacto da rotatividade no negócio. **Manutenção de pessoal.** Sebrae Nacional. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-no-negocio,44e08fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 22 de Set de 2016.

SEGURADO, R. M. et al. **Gestão de recompensas e perfil motivacional em profissionais de TI:** papel na prevenção da rotatividade externa. 2015. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10874/1/2015_ECSH_DEP_Dissertacao_Rita%20Segurado.pdf>. Acesso em 21 out 2016.

SILVA, A. C. V. e S. **Processos de Gestão de Pessoas.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/processos-de-gestao-de-pessoas/33239>>. Acesso em 19 de Set de 2016.

SILVA, A. F. V. **Índice de rotatividade dos servidores no ministério público do estado de alagoas.** No período 2012-2014. Disponível em:<http://simpeal.com.br/files/ndice_de_Rotatividade_dos_Servidores_do_MPAL_no_perodo_de_2012-2014.pdf>. Acesso em 23 set 2016.

SILVEIRA, C. C. da. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda.** Porto Alegre 2011.<Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1>>. Acesso em 23 set 2016.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. – 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

WALKER, J. W. **Human resource planning.** McGraw-Hill College, 1980.