

## Apreciação da Rotatividade Operacional no Setor Terciário Sergipano no Quinquênio 2015-2019

Filipe Oliveira Concercio Santos – (UFS) Universidade Federal de Sergipe,  
e-mail: [f.concercio@gmail.com](mailto:f.concercio@gmail.com)

Joenison Batista da Silva – (UFS) Universidade Federal de Sergipe,  
e-mail: [joenisonbatista@hotmail.com](mailto:joenisonbatista@hotmail.com)

### Divisão Administração – Tema 7 – Ambiente de Negócios e Desenvolvimento Regional

#### RESUMO

Este artigo teve como propósito investigar as possíveis causas e consequências dos elevados índices de desocupação de Pessoas Economicamente Ativas em Sergipe em sua associação com a alta rotatividade de pessoal e o PIB nacional. Adotou-se uma metodologia de pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa e qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso. A partir dos dados coletados junto ao Ministério do Trabalho e Emprego e foco no setor terciário, maior prospectador de empregos, foram averiguados os índices admissionais e demissionais nos anos de 2015 a 2019 e comparados com a variação do PIB, segundo o IBGE. Foi possível constatar, que as possíveis causas que levam a taxas tão altas de desemprego, e tão baixa de produtividade, podem estar atreladas a um despreparo empresarial no que se refere ao cuidado com o ativo intelectual contido em seus colaboradores, e na imperícia com os custos intrínsecos na mudança de pessoal.

**Palavras-chave:** Força de Trabalho em Sergipe; PIB; Rotatividade; Setor Terciário; Custos Demissionais.

#### ABSTRACT

This article aimed to investigate the possible causes and consequences of the high unemployment rates of Economically Active People in Sergipe in its association with the high turnover of personnel and the national GDP. An applied, descriptive, quantitative and qualitative research methodology was adopted, using the case study method. Based on data collected from the Ministry of Labor and Employment and a focus on the tertiary sector, which is the largest job prospect, the admission and dismissal rates in the years 2015 to 2019 were investigated and compared with the GDP variation, according to the IBGE. It was possible to verify that the possible causes that lead to such high unemployment rates, and so low productivity, may be linked to a business unpreparedness regarding the care with the intellectual assets contained in its employees, and the lack of skill with the employees. intrinsic costs of personnel change.

**Keywords:** Workforce in Sergipe; GDP; Turnover; Tertiary Sector; Termination costs.

#### INTRODUÇÃO

Analisar o índice de Pessoas Economicamente Ativas (PEA) de uma região é de suma importância, a fim de entender as necessidades e realidade daquele meio com relação a oportunidades de emprego, índice de renda e desenvolvimento social. Essa importância não está atrelada apenas a nível pessoal, mas também a nível empresarial, pois não há como existir

uma economia saudável com altas taxas de desempregos, nem com a falta de engajamento dos empregados. Nesse sentido, têm-se que o grau de satisfação ou repulsão que uma empresa ostenta perante seus colaboradores influencia seu nível de desempenho (SILVEIRA, 2019).

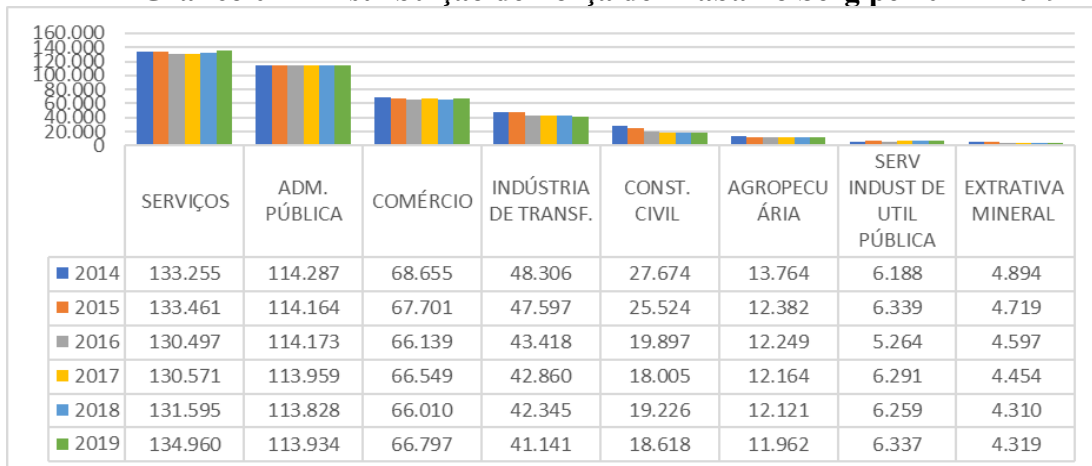
Sergipe encontra-se inserido no cenário brasileiro onde o índice de rotatividade elevado é uma característica marcante (ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2010), podendo ser um fator determinante para uma má aceitação social e de mercado. Em razão disso, têm-se que a construção de uma imagem negativa pode ser observada onde não há permanência longínqua em um posto de trabalho, reduzindo assim o grau de interesse da mão de obra qualificada (JONOS; MACHADO, 2015). Tendo como base dados extraídos da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), divulgados pela FECOMÉRCIO-SE, e capitaneado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no trimestre final de 2018, a taxa de desocupação em território sergipano, isto é, pessoas entre 14 a 65 anos que não estão alocadas no mercado de trabalho, era de 15%, enquanto que a taxa média anual finalizou em 16,6%, constituindo o quarto pior índice nacional.

Compreender os fatores primordiais para esses resultados é o primeiro passo para chegar ao progresso e desenvolvimento estadual. Levando em consideração a escassez de assuntos relacionados a esse tema, especificamente em Sergipe, sendo encontrado apenas em estudos específicos (TORRES, 2019; MARQUES, 2013; ALMEIDA, 2011; BISPO; SANTOS, 2006; BORRELLI, 2004), esse artigo tem como objetivo discutir as singularidades dos dados de contratação e demissão dos três maiores representantes do setor terciário sergipano: Serviços, Administração Pública e Comércio. Para isso, o referido estudo buscará traçar a distribuição da força de trabalho no Estado de Sergipe, interpretando os dados do último quinquênio (2015-2019). Com base no objetivo proposto, serão apontadas as possíveis evidências relacionadas ao desempenho no cenário nacional por meio da taxa de *turnover*. O referido estudo estará respaldado por meio dos dados ofertados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em seu site, mediante a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), instituída pelo Decreto 76.900/75.

Além dessa introdução, este estudo compõe-se de outros quatro tópicos. No referencial teórico serão abordadas as temáticas centrais que norteiam esse estudo, quais sejam, a distribuição da força de trabalho em Sergipe e os artefatos conceituais relativos ao *Turnover*. Em seguida, serão retratados os aspectos metodológicos que delinearão esse estudo, além da apresentação e análise dos dados coletados. Por fim, demonstra-se as considerações finais do estudo.

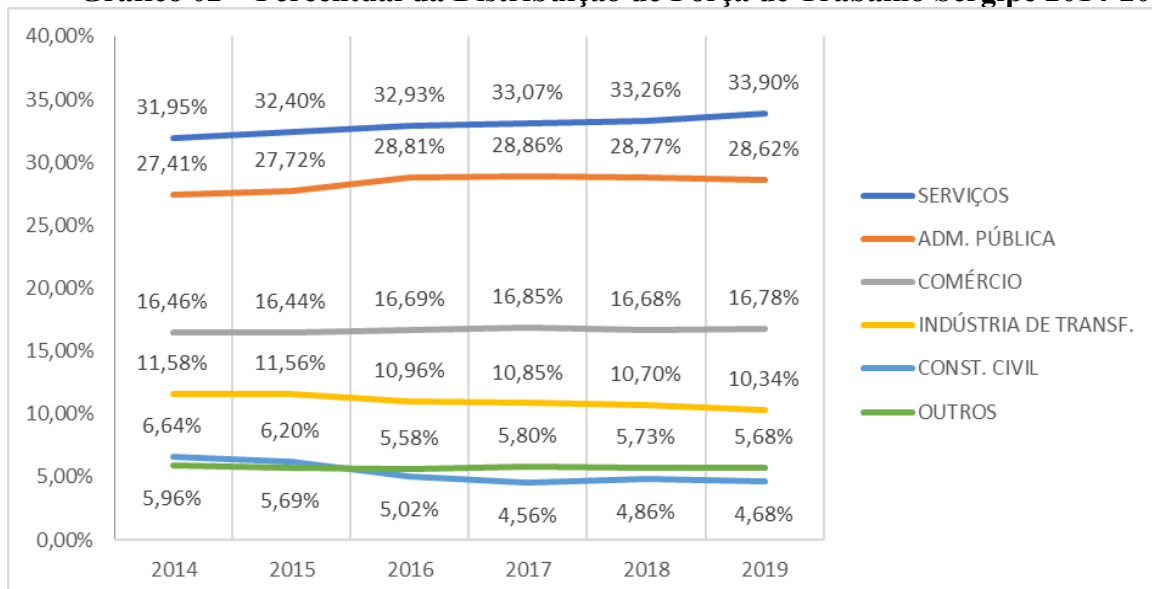
## **DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO EM SERGIPE**

O MTE distingue os setores da economia em oito grupos distintos: Extrativa Mineral, Indústria de Transformação, Serviço Industrial de Utilidade Pública, Construção Civil, Comércio, Serviços, Administração Pública e Agropecuária. Dentro do cenário sergipano, foi notado que destes grupos, nos últimos cinco anos, houve uma ocupação média de mais de 399 mil pessoas. A fim de obter um panorama inicial, o número de pessoas declaradas na RAIS até dezembro de 2014 foi tido como referência, e, a partir deste, houve a constituição do gráfico em barras abaixo (Gráfico 01) que demonstra decrescentemente a distribuição de mão-de-obra por setor ano após ano.

**Gráfico 01 – Distribuição de Força de Trabalho Sergipe 2014 - 2019**

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

É notório o desempenho de três das oito áreas (Serviços; Administração Pública; Comércio), que unidas representam mais de 75% do funcionalismo formal em Sergipe em todo quinquênio (Gráfico 02). Isso se dá pela abrangência de empresas e instituições inseridas nelas.

**Gráfico 02 – Percentual da Distribuição de Força de Trabalho Sergipe 2014-2019**

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

Segundo Silva (2006), constituem-se empresas do setor de Serviços aquelas possuidoras de capital privado que trabalham sobretudo na ciência em atividades técnicas e/ou funções intermediárias baseadas no conhecimento. Tendo como exemplo, instituições de telecomunicação, informática, de conhecimento administrativo, legislativo, de publicidade, gestão, regulação ou assuntos sociais, dentre outras. Arbache (2015) enumera 34 serviços que podem estar acoplados nesse segmento, sendo óbvio perceber o motivo pela qual ela constitui praticamente 1/3 de toda força de trabalho privado em Sergipe.

A Administração Pública é um nicho de igual modo diversificado, estando contido tanto em sua esfera Direta, onde há a presença de Órgãos e Ministérios, responsáveis pela satisfação das necessidades públicas e sociais, como também por seus meios de atuação, bem como o ramo Indireto que "é aquele em que o Estado outorga ou delega a terceiros (entidades autárquicas, fundacionais, sociedades de economia mista, empresas públicas, concessionários

e permissionários) a realização de serviços públicos, observadas as normas regulamentares” (SANTOS; OLIVEIRA, 2010, p. 65)

Por último, mas não menos importante nessa conjuntura, encontra-se o Comércio. Conceitualmente definido pelo próprio MEC (2000, p. 4) na “troca econômica, compra e venda de bens, serviços e/ou valores por outros bens, serviços e/ou valores, intermediada hoje em dia, em sua quase totalidade, pela moeda ou documento que a represente.” Ou seja, toda e qualquer sociedade cuja atividade-fim se respalde em bens, produtos, valores e afins que não se encontre nos serviços.

Almeida, Silva e Angelo (2013) definem setor primário em toda atividade de exploração direta dos recursos naturais sem passar pela industrialização, o setor secundário em toda atividade de transformação de bens, e o terciário pela não-produção de bens, destacando-se a prestação de serviços. Desta forma percebe-se a presença dos três setores a serem destrinchados por este artigo no terceiro grupo, assim também a real dependência de Sergipe neste setor, uma vez que seus índices continuam a crescer com o passar dos anos (Gráfico 02).

Aproveita-se aqui para estimular outros estudos nos campos minoritários a fim de buscar melhor entendimento de suas singularidades.

### **A ROTATIVIDADE TRABALHISTA - *TURNOVER***

*Turnover* é um termo inglês definido por Pinheiro (2013, p.4) como “movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado”, sendo calculada pela média aritmética entre a soma das admissões e demissões dividida pelo total do P.E.A (Pessoas Economicamente Ativas). Dessa forma, as ponderações retratadas nesse estudo estarão voltadas aos dois pontos básicos do fluxo: a admissão e desligamento, em duas perspectivas econômicas distintas (recessão e progressão).

Hammes, Santos e Melim (2016) explicitam a nova realidade empresarial ao interligar a competitividade da empresa com a importância dada as pessoas, principalmente aos seus funcionários, através da coesão, capacitação contínua e motivação, pois eles contribuem com a instituição mediante seus conhecimentos, habilidades, competências e inteligência, ou seja, todo seu capital intelectual.

A insatisfação por alguma das partes (empregador ou empregado) tende a provocar mudanças no quadro de funcionários de uma empresa. No caso de demissão sem justa causa, a companhia busca reter e motivar os profissionais de melhor performance, qualificação e com potencial para cooperarem de forma mais efetiva na atuação da organização, desligando aqueles com índices insatisfatórios. Na situação de pedido de demissão, a empresa perde seus melhores talentos, e seu consequente capital intelectual, para outros no mercado de trabalho, por não dispor de políticas e critérios de motivação e fixação (PEROCHIN; SILVA, 2016).

A empresa deve criar estratégias visando a redução desse fluxo de mudanças, pois sua grande rotatividade acarreta consequências que transcendem o acordo individual entre aquele que demite e aquele que sai, influenciando todo o entorno da empresa e a captação de novos talentos, pois, segundo Nery (2015), a constante troca de postos desestimula empregados e empregadores a investir nas relações de trabalho, principalmente em qualificação, o que explica a baixa produtividade da economia do país.

Todavia, o maior percalço encontrado por quem demite é encontrar outro com os requisitos daquele que saiu. A necessidade de tempo, treinamento, conhecimento da empresa, criação da rotina necessária e fatores indiretos para a boa produtividade do novo funcionário se esbarra na urgência, impaciência e cobrança por resultados no curto prazo, ocasionando muitas vezes a demissão em um breve espaço de tempo, refletindo na maioria de demissões que surgem no primeiro ano de contrato. Nery (2015) preocupa-se com essa realidade, pois os custos de admissão e desligamentos acontecem muito próximos, gerando ônus não só para as

organizações, mas para a economia do país, no que tange ao aumento do número de beneficiários do seguro-desemprego e FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço).

Watson (2014) mapeou os fatores capitais que levam os funcionários a optarem por uma vaga em detrimento a outra, bem como na hora de decidir entre permanecer ou trocar de empresa na qual está inserida, em uma escala global, chegando aos seguintes resultados:

**Tabela 01 – Fatores de Atração e Retenção de Talentos**

Fatores de Atração de Talentos	Fatores de Retenção de Talentos
1. Salário-Base	1. Salário-Base
2. Estabilidade no Emprego	2. Progressão de Carreira
3. Progressão de Carreira	3. Confiança na/da alta gestão
4. Investimento em capacitação e desenvolvimento	4. Estabilidade no Emprego
5. Trabalhos desafiadores	5. Distância da residência
6. Boa reputação empregatícia da empresa	6. Relacionamento com supervisor/gerente
7. Gratificações	7. Limitar o stress ligado ao trabalho

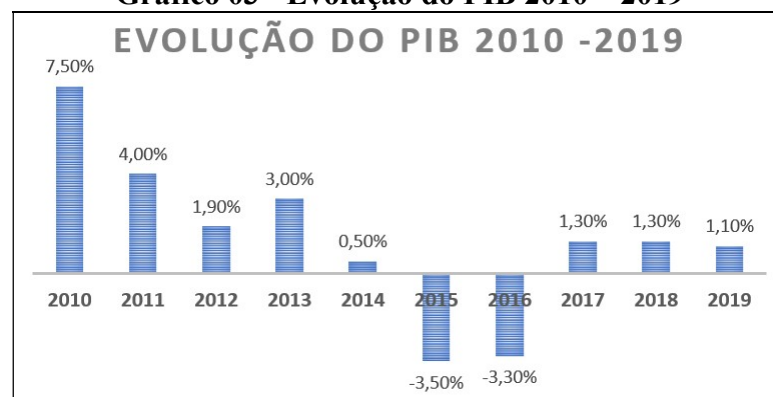
Fonte: Watson, modificado (2014)

Percebe-se que a remuneração continua a ser o primeiro aspecto da tomada de decisão do funcionário, mas não é o único, pois a projeção de médio e longo prazo está intrinsecamente ligado a esse salário. Não adiantará nada optar por uma empresa que hoje promete 2 vezes a outra, se sendo instável, daqui a poucos meses existe a demissão pelo mesmo motivo da admissão: salário alto. Logo, empresas estáveis e geridas no intuito de ascender junto aos seus colaboradores de maneira transparente e organizada se destacam no mercado. Assim, também se destaca a relação de confiança construída dentro da empresa, sendo primordial para a presença de talentos, tendo que existir uma mútua fidelidade e justiça no tratamento de todos.

## INFLUÊNCIA DA VARIAÇÃO DO PIB NA CRIAÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO EM SERGIPE

Com o intuito de compreender a elevação ou redução dos cargos, traçando comparativos com a visão macroeconômica do PIB brasileiro em cada ano de análise, foi-se adotado o infográfico a seguir (Gráfico 03) embasado na conclusão extraída de Fendt (2015). Para o autor, existe uma relação diretamente proporcional entre o arrefecimento do PIB com a queda na produção, aumento do desemprego, redução do rendimento das famílias e da lucratividade das empresas, aumento de falências e concordatas e aumento da capacidade ociosa, tudo isso acarretando queda nos investimentos produtivos.

**Gráfico 03 - Evolução do PIB 2010 – 2019**

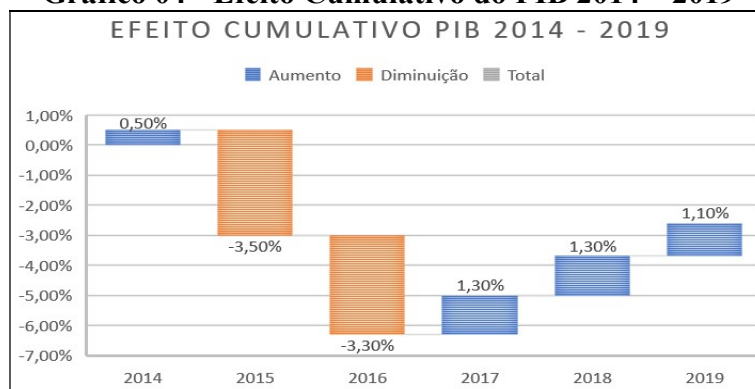


Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do IBGE (2020)

Nota-se inicialmente que 2014, ano-base desta pesquisa, nasce após o índice satisfatório do período anterior, onde nacionalmente o crescimento do Produto Interno Bruto chegou a 3%, e finaliza ainda em projeção, mesmo que em um índice seis vezes inferior de 0,5%. Contudo, com o biênio 2015-2016, a retração chegou a tal ponto que o resultado dos últimos três anos só foi suficiente para absorver a metade dessa queda. Sendo bem

representado através do gráfico de Efeito cumulativo (Gráfico 04), compreende-se que na soma dos últimos cinco anos a economia ainda não conseguiu se reerguer.

**Gráfico 04 - Efeito Cumulativo do PIB 2014 – 2019**



Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do IBGE (2020)

Oreiro (2017) e Paula (2019) apontam o período de Recessão econômica brasileira sendo atenuada entre 2014 e 2016. Todavia, esse estudo, tomando por base a Tabela 02 – que aponta que entre 2015 e 2017 houve queda percentual de empregos comparados ao ano anterior – utilizou o termo “Recessão” para quando o resultado anual de empregos foi negativo e “Progressão” para seu oposto, não centrando apenas no PIB anual (Gráfico 03), mas além, considerando os anos que refletiram o efeito da contração.

**Tabela 02 – Projeção de Empregos em Sergipe entre 2015 e 2019**

RAMO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(2019-2014) n°	(2019-2014) %
CONSTRUÇÃO CIVIL	27.674	-8,42%	-28,28%	-10,51%	6,35%	-3,27%	-9.056	-32,72%
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	48.306	-1,49%	-9,63%	-1,30%	-1,22%	-2,93%	-7.165	-14,83%
AGROPECUÁRIA	13.764	-11,16%	-1,09%	-0,70%	-0,35%	-1,33%	-1.802	-13,09%
EXTRATIVA MINERAL	4.894	-3,71%	-2,65%	-3,21%	-3,34%	0,21%	-575	-11,75%
COMÉRCIO	68.655	-1,41%	-2,36%	0,62%	-0,82%	1,18%	-1.858	-2,71%
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	114.287	-0,11%	0,01%	-0,19%	-0,12%	0,09%	-353	-0,31%
SERVIÇOS	133.255	0,15%	-2,27%	0,06%	0,78%	2,49%	1.705	1,28%
SERV INDUST DE UTIL PÚBLICA	6.188	2,38%	-20,42%	16,32%	-0,51%	1,23%	149	2,41%
N° P.E.A	417.023	411.887	396.234	394.853	395.694	398.068	-18.955	
% Empregos em comparação ao ano anterior	Ano Base	-1,23%	-3,80%	-0,35%	0,21%	0,60%	-4,55%	

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do IBGE (2020)

Vale ressaltar também que os três grupos (Comércio, Serviço e Funcionalismo público) foram extraídos para uma análise mais minuciosa por compor praticamente 78,5% de todos os postos de trabalhos formais existentes no estado (Tabela 03), tendo assim maior relevância na geração de impressões sobre a alta taxa de *turnover* que existe em Sergipe.

**Tabela 03 – Análise de P.E.A entre os anos de 2015 – 2019 em Sergipe nos setores de Comércio, Serviço e Administração Pública**

	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	TOTAL
Comercio	67.701	66.139	66.549	66.796	66.010	66.797	66.404	333.196

% das PEA	16,44%	16,69%	16,85%	16,66%	16,68%	16,78%	16,73%	16,70%
Serviços	133.461	130.497	130.571	131.510	131.595	134.960	133.278	661.084
% das PEA	32,40%	32,93%	33,07%	32,80%	33,26%	33,90%	33,58%	33,19%
Adm. Pública	114.164	114.173	113.959	114.099	113.828	113.934	113.881	570.058
% das PEA	27,72%	28,81%	28,86%	28,46%	28,77%	28,62%	28,69%	28,58%
% TOTAL	76,56%	78,44%	78,78%	77,93%	78,71%	79,31%	79,01%	78,47%
	<b>Economia em Recessão</b>				<b>Economia em Progressão</b>			

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

## METODOLOGIA

Quanto ao objetivo, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva (VERGARA, 2009), já que pretende analisar a correlação entre o PIB, o momento econômico e a rotatividade empregatícia em Sergipe entre 2015 e 2019. Sendo classificada como pesquisa aplicada por envolver a ciência teórica em um meio prático, pode ser igualmente rotulada, em estudo de caso (VERGARA, 2009) quanto aos procedimentos técnicos adotados. O estudo foi feito através de dados disponibilizados pelo Ministério do Trabalho sobre os índices de demissões e contratações em Sergipe. E, por fim, sua abordagem do problema e tratamento de dados é definida como Quantitativa e Qualitativa. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

Para a realização desse estudo foi extraído do Site do MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) os índices anuais desde o ano de 2014 até o ano de 2019 e tabulado em planilha pelos autores, tendo por propósito uma pesquisa estritamente analítica de suscetibilidades detectadas no cenário estadual, mas não antes investigadas a âmbito acadêmico.

No primeiro universo, é apresentada a configuração das vagas em cada setor econômico e como elas foram influenciadas pela variação do PIB nacional em cada ano, demonstrando algumas de suas particularidades e resultados nesse quinquênio. Tem-se uma abordagem mais ampla e geral, introduzindo a importância das três áreas principais do setor terciário que serão analisadas a seguir.

No segundo momento, o foco dar-se no Comércio, Serviço e Setor Público, mostrando detalhadamente seus dados de admissão, demissão, variação e debatendo a motivação desses resultados. Finaliza-se a análise com a apresentação das consequências que o índice de *turnover* gera para a competitividade de Sergipe em cenário nacional e internacional, e propondo meios para que seus índices possam proporcionar resultados melhores.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados os elementos investigados por este estudo. Iniciado pelo encadeamento existente do número de ofertas de trabalho concedidos no estado com a fase macroeconômica nacional na qual ela está inserida. Logo após, observar-se-á a variação de recrutamentos e desocupação no setor terciário também com vínculo a alternância de resultado do PIB, e por fim, como essa mutação prejudica a relação de emprego desenvolvida em Sergipe, e fomenta um baixo índice de lucratividade para empresas e baixo poder de compra para os trabalhadores.

### Relação do PIB com a variação de Vagas nos Setores Econômicos de Sergipe entre 2015 e 2019

O panorama demonstrado no Gráfico 04, retrata a queda de empregos obtida pela forte recessão de 2015 (Tabela 02), pois os setores da economia já sentiram a compressão do PIB, tendo a queda de 1,23% do mercado de trabalho. Categorias como o Agropecuário, Construção Civil e Extrativismo Mineral tiveram os maiores índices, por mais que estes ainda pudessem ser considerados medianos. Entretanto, com a continuidade do cenário negativo, o ano de 2016 foi quem abarcou os piores resultados para todas as esferas, ultrapassando em percentual, até mesmo a retração do PIB, pois enquanto o PIB decresceu em -3,3%, aquele reduziu em -3,8%. Novamente a Construção Civil foi uma das que encabeçou esse resultado,

sendo seguida pelo Serviço Industrial de Utilidade Pública e a Indústria de Transformação, agora com percentuais consideráveis, (28%, 20% e 10%, respectivamente) tendo como resultado o fechamento total de 15.653 vagas de emprego.

Já em 2017, o PIB fechou o ano com o resultado positivo, mas, ainda sofrendo com o reflexo negativo dos anos anteriores, as vagas continuaram a se extinguir, e nem mesmo a abertura de vagas nos Serviços Industriais de Utilidade Pública, Comércio e Serviços, que juntos somaram mais de 17%, foram suficientes para absorver as perdas novamente lideradas pela Construção Civil, Extrativismo Mineral e Indústria de Transformação.

Apenas em 2018 que os dados voltam a positividade. Por mais que apenas 2 dos 8 setores (Construção Civil e Serviços) tenham proporcionado mais admissões que demissões, todavia, em percentual, esse montante correspondeu a mais de 7% de crescimento. Isso se deu, pois os outros seis praticamente estagnaram sua rotatividade tendo quatro destes seis com percentuais negativos abaixo de -1% e os outros dois, somados, não ultrapassaram -4,7%. Por mais que o crescimento fosse considerado ínfimo, com um crescimento de apenas 0,21%, não se pode desprezar que depois de 3 anos de portas fechadas, 841 pessoas puderam se realocar no mercado de trabalho.

Por fim, em 2019, novamente o PIB nacional refletiu positivamente no resultado, agora de forma mais ampla, abarcando oportunidades em 5 das 8 áreas definidas. E como os 3 principais setores que alocam maior mão de obra estavam nessa conjuntura (Comércio, Serviço e Administração Pública), pôde-se perceber praticamente o triplo do resultado total comparado ao ano anterior (0,6% - 2019, à 0,21% - 2018), adicionando mais de 2.300 vagas para aqueles que estavam em ociosidade.

É pertinente notar algumas particularidades nesse quinquênio: O âmbito agropecuário e da Indústria de Transformação tiveram resultados negativos em todos os anos, e mesmo assim não foram os principais responsáveis, percentuais nem numéricos, da queda da força do trabalho. Esse posto foi alcançado pela Construção Civil com -32,72%, representando 9.056 dos 18.955 postos de trabalho em Sergipe que foram reduzidos entre o fim de 2014 e 2019, ou seja, mais de 47% do total da elevação de desemprego. Tanto a área de Serviços em Geral, como a específica para Industrialização de Serviços Públicos foram as que mais tiveram saldos positivos, e as únicas a apresentar resultados igualmente positivos e o âmbito mais estável, como já era esperado, foi o da Administração Pública, muito devido à forma de contratação e o objetivo do funcionalismo que difere do setor privado.

#### **Exame Analítico Do *Turnover* no Setor Terciário Sergipano - Contratações**

A média de contratações não sofreu grandes alterações entre os períodos de recessão e progressão para os três setores, mostrando não ser esse o fator preponderante da alta taxa de desemprego, uma vez que tal percentual pode crescer pelo decréscimo de contratações (situação que não aconteceu) ou elevação de demissões (analisado a seguir).

**Tabela 04 – Análise de Contratações 2015 – 2019 em Sergipe nos setores de Comércio, Serviço e Administração Pública**

1. Escala de Contratações por Ano								
	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	Total
Comercio	22.938	19.415	19.666	20.673	19.543	20.473	20.008	102.035
Serviços	43.598	34.932	33.383	37.304	35.707	37.251	36.479	184.871
Adm. Pública	172	243	355	257	143	336	240	1.249
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			



## 2. % de Pessoas no primeiro ano de Empresa

	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	Total
Comercio	33,88%	29,35%	29,55%	30,93%	29,61%	30,65%	30,13%	30,61%
Serviços	32,67%	26,77%	25,57%	28,33%	27,13%	27,60%	27,37%	27,95%
Adm. Pública	0,15%	0,21%	0,31%	0,23%	0,13%	0,29%	0,21%	0,22%
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			

Fonte: elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

O comércio e o serviço possuem uma dinâmica similar nas contratações percebida pela proporcionalidade em seus números, pois, ao notar que na Tabela 03 o percentual do primeiro equivale à metade do segundo, nota-se na Tabela 04, que a mesma proporção praticamente se mantém. Enquanto isso, no serviço público, essa escala destoa de todo o resto influenciando em apenas 0,22% do total de admissões. Isso se deve ao fato de este operar por um regime próprio, responsável por deixar seus funcionários em situação mais estável perante a economia, dando a entender que os números que compõem tais admissões provêm de cargos comissionados.

Entre 2015 e 2016, o setor de serviço teve uma queda de contratações de quase 20%, maior que seu congêneres terciário privado (15,35%). Isso se dá à relação de comportamento financeiro que se tem em época de recessão e o reflexo em empresas cíclicas, que conforme Cardoso e Pinheiro (2019, p.6):

têm mais sensibilidade de sua atividade em relação à economia na ocorrência de expansão ou recessão. Nesse grupo, incluíram-se os setores pró-cíclicos que têm relação direta com a expansão econômica, uma vez que são empresas que respondem em curto prazo a variações na renda. Sendo assim, são empresas vulneráveis a recessões econômicas, pois vendem menos em cenários econômicos desfavoráveis.

Por setor cíclico, diz aquele que depende da alta econômica para ser escolhido, enquanto, em sua baixa, é preterido. Uma alegoria pertinente está em dizer que mesmo em recessão todas as classes econômicas buscam por mantimento, vestuário e materiais de limpeza, logo, mercados, lojas de roupa e de higiene sempre terão demanda (mesmo que em quantidade reduzida pela redução do poder de compra), enquanto serviços de consultoria, telecomunicação, informática e automobilísticos terão diminuição de petições, e, conseqüente, mão de obra ociosa. Percebe-se essa flutuação existente no serviço quando se observa a lacuna entre o melhor e pior ano de contratações dos setores. Enquanto que na Administração Pública a diferença entre 2017 e 2018 foi de 212 contratações, e no comércio o ano de 2015 e 2016 deu um contraste de 3.523 admissões, em serviços a desigualdade do melhor (2015) e pior ano (2017) foi de 10.215 contratações, representando mais que o triplo do comércio, e 48 vezes do funcionalismo público. Logo, conclui-se como cíclico e altamente volátil.

Na segunda análise da Tabela 04 foi constituída uma razão de contratações pelo número total de força de trabalho ao fim daquele ano, constituindo assim uma análise do percentual de pessoas no primeiro ano em cada setor. A conclusão observada é que aproximadamente 1 a cada 3 pessoas no comércio ou serviços estão no primeiro ano de trabalho, representando uma elevada rotatividade, a qual pode estar atrelada a fatores como: busca de mão de obra barata (SOUZA; da SILVA; GALDINO OLIVEIRA, 2019), projeção defasada de cargos e salários (GAGLIANO, 2019), cultura empresarial de corte de gastos representar demissão de funcionários (REIS; CAVALCANTE, 2019) e alto índice de falência de microempresas (maioria desses gêneros) (PERUFO; GODOY, 2019).

Por fim, foi observado também nesta tabela, que os anos de maior índice de contratação no setor público se deu posteriormente aos anos eleitorais de 2016 e 2018. Sabe-se que tal área não é afetada pela flutuação do PIB como as demais, e, através dessa observação, incita-se que mais pesquisas sejam realizadas a fim de comprovar a validade e veracidade dessa ressalva.

### Exame Analítico Do *Turnover* no Setor Terciário Sergipano - Demissões

No aspecto demissional, uma grata surpresa se encontra no índice decrescente em cada setor privado, tendo apenas uma discrepância no ano de 2018, muito devido ao grau de incerteza da duração dessa melhora econômica. Mesmo assim, nota-se que a média de desligamentos no período de progressão foi inferior ao período de recessão. Infelizmente esse fator não impediu que os dados mostrassem que no comércio e serviços a média de demissões em razão do ano anterior girasse em torno de 1/3, mostrando assim o agente principal do *turnover* empresarial. O problema não se encontra na falta de oportunidades de ingresso, e sim na insegurança da permanência, conforme Caldeira (2019, p.112) que vincula tal realidade ao “Processo de Precarização” iniciado nos últimos 25 anos do séc. XX e caracterizado por

reduzir o grau de certeza da continuidade do trabalho, uma vez que o risco da perda do emprego é alta; a falta de controle dos trabalhadores sobre seu próprio trabalho, uma vez que a balança de poder se deslocou favoravelmente ao empregador; a redução do tanto que os trabalhadores são protegidos por lei[...]; a queda dos salários e a criação de empregos de baixa remuneração, associando a classe trabalhadora com a pobreza e a inserção social insegura.

**Tabela 05 – Análise de Desligamentos 2015 – 2019 em Sergipe nos setores de Comércio, Serviço e Administração Pública**

1. Número de Demissões ao Ano								
	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	Total
<b>Comercio</b>	<b>23.892</b>	<b>20.977</b>	<b>19.256</b>	21.375	<b>20.082</b>	<b>19.686</b>	19.884	<b>103.893</b>
<b>Serviços</b>	<b>43.392</b>	<b>37.896</b>	<b>33.309</b>	38.199	<b>34.683</b>	<b>33.886</b>	34.285	<b>183.166</b>
<b>Adm. Pública</b>	<b>295</b>	<b>234</b>	<b>569</b>	366	<b>274</b>	<b>230</b>	252	<b>1.602</b>
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			
2. % de demitidos com base no P.E.A do Setor no ano Anterior								
	2015	2016	2017	Média	2018	2019	Média	Total
<b>Comercio</b>	<b>34,80%</b>	<b>30,98%</b>	<b>29,11%</b>	31,63%	<b>30,18%</b>	<b>29,82%</b>	30,00%	<b>30,98%</b>
<b>Serviços</b>	<b>32,56%</b>	<b>28,39%</b>	<b>25,52%</b>	28,83%	<b>26,56%</b>	<b>25,75%</b>	26,16%	<b>27,76%</b>
<b>Adm. Pública</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,50%</b>	0,32%	<b>0,24%</b>	<b>0,20%</b>	0,22%	<b>0,28%</b>
	Economia em Recessão				Economia em Progressão			

**Fonte:** elaborado pelos autores, com base em dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2020)

Proporcionalmente, dentre os três, o comércio lidera esse quesito devido à baixa necessidade de mão de obra capacitada para assumir grande parte dos postos de trabalho ofertados, somado a sua composição com a maioria composta por microempresas familiares com pouca noção de gestão e desenvolvimento de recursos humanos (ARAÚJO et al., 2019).

Todavia, na comparação entre o melhor e pior ano, assim como feito na análise admissional, percebe-se um abismo menor entre este e aquele. Enquanto o serviço público teve seu menor índice em 2019 e o maior em 2017, tendo uma diferença de 339 pessoas, e o setor comerciário, que em 2017 e 2015 tiveram seus melhores e piores valores, respectivamente, tendo por diferença 4.636 pessoas, o setor de serviço, na comparação de 2017 e 2015, obteve um resultado de 10.083 trabalhadores, pouco superior ao dobro do comércio (resultado proporcional ao seu montante de empregados - ver Gráfico 01) e 29 vezes

superior ao excepcional serviço governamental (bem abaixo da comparação de 48 vezes superior no nível de contratações).

Com relação ao setor público, algumas observações também puderam ser destacadas. Tal qual suas contratações, seus desligamentos, de igual forma, não são proporcionais ao montante de trabalhadores muito devido a forma de contratação via concurso, que impede a demissão sem justa causa, em regra, gerando uma maior estabilidade no cargo (PEREIRA; MIRANDA, 2019). O que pode ser visto em 80% dos anos analisados (2015, 2016, 2018 e 2019) é que o percentual de exoneração foi quase constante a 0,225% do total de funcionários, discrepante apenas em 2017, onde o percentual quase dobrou, indo para 0,5%; coincidentemente, ou não, um ano após ano eleitoral (mesma observação constatada na admissão). Só que dessa vez não foi acompanhado em outros anos como 2015 e 2019, gerando o questionamento se isso tem maior interferência em anos eleitorais municipais. Apenas uma análise precisa de anos anteriores poderão elucidar tal investigação.

### Turnover Do Setor Terciário Sergipano

Utilizando-se de todo arcabouço analítico acima, se consegue compreender o possível descrédito empregatício e falta de aporte empresarial para o crescimento econômico Sergipano. Não há como expandir, sem estabilidade. Não há estabilidade com taxas de admissão e demissão que gerem *turnover's* tão altos quanto os presentes no estado (Tabela 06). Essa taxa não apenas desqualifica o mercado para que mão-de-obra qualificada se sinta atraída para se estabelecer, mas também compromete os resultados das empresas que aqui operam.

Em curto prazo não se percebe tanto a consequência dessa combinação, mas numa observação a médio e longo prazo se justifica os péssimos índices demonstrados e a desesperança de um aquecimento econômico estável e constante.

**Tabela 06 – Turnover em Sergipe entre 2015 – 2019 no setor terciário**

T= [ (A + D) / 2 ] / P.E.A		2015	2016	2017	2018	2019
COMÉRCIO	ADMISSÕES	22.938	19.415	19.666	19.543	20.473
	DEMISSÕES	23.892	20.977	19.256	20.082	19.686
	P.E.A	67.701	66.139	66.549	66.010	66.797
	<b>TURNOVER=</b>	<b>34,59%</b>	<b>30,54%</b>	<b>29,24%</b>	<b>30,01%</b>	<b>30,06%</b>
SERVIÇO	ADMISSÕES	43.598	34.932	33.383	35.707	37.251
	DEMISSÕES	43.392	37.896	33.309	34.683	33.886
	P.E.A	133.461	130.497	130.571	131.595	134.960
	<b>TURNOVER=</b>	<b>32,59%</b>	<b>27,90%</b>	<b>25,54%</b>	<b>26,74%</b>	<b>26,35%</b>
ADM. PUB.	ADMISSÕES	172	243	355	143	336
	DEMISSÕES	295	234	569	274	230
	P.E.A	114.164	114.173	113.959	113.828	113.934
	<b>TURNOVER=</b>	<b>0,20%</b>	<b>0,21%</b>	<b>0,41%</b>	<b>0,18%</b>	<b>0,25%</b>

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

As consequências custosas se expandem às partes diretamente envolvidas, conforme bem explicitado por Chiavenato (2002) ao classificar tais dispêndios em:

- Primário: das despesas de treinamento, tempo e cooperação de outros funcionários na devida capacitação do novo empregado, bem como reduzindo seus lucros e elevando seus custos de contratação e capacitação (GONÇALVES; MOLLICA, 2016), saúde do trabalho e verbas rescisórias;

- Secundário: dos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade como: redução de produção por aquele que ainda está se adaptando a nova rotina, e perda de motivação daqueles que presenciaram a permuta;
- Terciário: interligado ao risco de imagem que a empresa irá transparecer aos candidatos a serem prospectados e a possível perda de qualidade pela execução da operação por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

Dessa forma, se faz tão evidente a ambientação de Sergipe dentro dos índices levantados pela Towers Watson (2014) ao diagnosticar um desempenho financeiro de 9,4% em empresas despreocupadas com um trabalho estratégico com seus colaboradores nos países em desenvolvimento, e um engajamento sustentável de 8,2% desse mesmo público. Enquanto isso, no mesmo contexto econômico, instituições que zelam pelo bem-estar operacional gozam de 16,2% em seu desempenho financeiro e 28,2% de engajamento profissional, e consequente, estabilidade de seu negócio e resultados.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto as organizações continuarem minimizando a importância que se tem o bem-estar na relação empregado-empresa, infelizmente continuarão obtendo resultados bem abaixo do que poderiam conseguir. Através da apreciação dada acima no setor terciário, e concomitantemente em praticamente 75% do mercado formal em Sergipe, percebe-se que a rotatividade é alta e constante, independente de recessão ou projeção econômica. O ponto crucial não se encontra na oferta de vagas, ou de mão-de-obra, mas na relevância dada a ambas. Uma vez que vagas obsoletas em remuneração e benefícios, e uma mão-de-obra desvalorizada e desmotivada vão continuar provocando demissões, pedidos de desligamento e recontrações.

Nessa balança, mesmo sendo considerado a parte mais fraca no ponto de vista jurídico-trabalhista (FERRÃO; RIBEIRO, 2007; ALÉCIO; RODRIGUES, 2017), o funcionário é o que tem menos risco, na análise de que perdendo a vaga, terá os valores rescisórios, o auxílio-desemprego e até mesmo o trabalho informal para proporcionar um novo horizonte em perspectiva financeira a curto prazo. Enquanto isso, o insucesso da empresa acarretará dispêndios muito mais pesados para serem arcados pelo empregador em todos os âmbitos, tais como, trabalhista, tributário, bancário, dentre outros.

Foi-se o tempo de enxergar a mão-de-obra como mais uma peça da engrenagem capitalista que pode muito bem ser trocada por outro de igual competência. Hoje, já o compreende como ativo imprescindível na empresa, uma vez que seu conjunto de capacidades é único dentro da instituição. Por isso, desligar cooperadores no primeiro foco de queda de receitas é um risco que deve ser muito bem ponderado para ser executado.

Não obstante, a estabilidade quase que absoluta do setor público também mostra que com o tempo e garantia de continuidade, independente de produção, poderá direcionar o funcionalismo a tornar-se moroso e ineficiente, conforme visto em Gonçalves (2018, p. 12):

é crescente na sociedade as insatisfações na prestação dos serviços públicos, onde ocorrem fatos desagradáveis e a maneira com que muitos servidores estão conduzindo as suas atividades por vezes, eleva-se ao desinteresse profissional. Há situações em que a prestação dos serviços públicos é falha e difícil, sendo comum deparar-se com usuários e a imprensa enfatizando a má qualidade dos serviços. Pessoas doentes nos hospitais e educação de má qualidade são um dos principais exemplos problemáticos em que a população percebe essa ineficiência.

E justificado por Diniz et al., (2012, p. 7):

O servidor beneficiado pela estabilidade faria uso do direito adquirido como instrumento de barganha perante demais colegas não igualmente beneficiados pelo dispositivo, até mesmo superiores e a própria sociedade, recusando-se, por exemplo, a

obedecer a determinações ou procedendo de forma morosa no serviço, posto que esteja dotado de um falso sentimento de poder;

Por isso defender o *turnover* beirando ao zero é partir para o outro extremo danoso à eficiência empresarial na obtenção de lucros.

Dessa forma, para que índices de admissão, demissão, rotatividade e *turnover* possam obter um fluxo inversamente proporcional ao resultado financeiro empresarial, até chegar ao equilíbrio sustentável, necessita-se de uma maior capacitação empregadora na captação, observação e valorização de seu capital humano, garimpando aqueles que lhe proporcionarão retorno duradouro e blindando sua empresa de perdas irreparáveis.

## REFERÊNCIAS

- Agência de Notícias **IBGE**. Página Institucional. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27007-pib-cresce-1-1-e-fecha-2019-em-r-7-3-trilhoes>. Acesso em 20 abr. 2020.
- ALÉCIO, D.; RODRIGUES, O. Y. B. O Processo Administrativo Disciplinar E A Violação Aos Princípios Do Direito Do Trabalho. In: EPCC - Encontro Internacional de Produção Científica, 10., 2017, Maringá. **Anais...** Maringá, 2017.
- ALMEIDA, A. N.; SILVA, J. C. G. L.; ANGELO, H. Importância dos setores primário, secundário e terciário para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S.l.], v. 9, n. 1, jan. 2013. ISSN 1809-239X. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/874/320>>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- ALMEIDA, M. E. S. Clima Organizacional E Motivação Dos Colaboradores Da Corregedoria Regional Eleitoral De Sergipe Em 2011. **Dissertação Faculdade São Luiz de França**. 2011.
- ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A Fábula dos Mortos-Vivos: Determinantes da Mortalidade Empresarial Presentes em Micro e Pequenas Empresas Ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271. 2019.
- ARBACHE, J. Produtividade nos serviços. In: **Produtividade no Brasil desempenho e determinantes**. Volume 2, IPEA, 2015.
- BISPO, F. N. S.; SANTOS, J. G. A relação entre motivação, satisfação e as variáveis laborais: o caso da força de trabalho da Petrobrás Distribuidora nos Estados da Bahia e de Sergipe. **Caderno de Pesquisa NPGA**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 1-18, maio-ago, 2006.
- BORRELLI, F. R. G. A rotatividade dos profissionais de saúde na zona rural de Sergipe: um problema a ser enfrentado. 2004. 102 f. **Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro**, 2004.
- BRASIL, Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Brasília: **MEC. SETEC**, 2000b.
- CALDEIRA, C. D. A evolução da precariedade nos mercados de trabalho regionais no Brasil e no México: uma abordagem a partir da análise de componentes principais e de dados em painel. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, v. 2, n. 1, 2019.
- CARDOSO, V. R. S.; PINHEIRO, M. C. Influência da recessão e das variáveis macroeconômicas sobre a estrutura de capital setorial. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. comp. São Paulo: Atlas, 2002.

DINIZ, T. D. G. S.; CRUZ, E. P.; DA SILVA, F. D. N. S.; FONTANILLAS, C. N. Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal. **Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia**, 9, p. 1-16, 2012.

FECOMÉRCIO – **Sistema Fecomércio/Sesc/Senac Sergipe**. Página Institucional. Disponível em <http://www.fecomercio-se.com.br/noticias/taxa-de-desocupacao-cai-em-sergipe-segundo-ibge>, Acesso em 16 abr. 2020.

FENDT, R. Recessão ou Depressão? **Diário do Comércio**, 2015. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/opiniao/recessao-ou-depressao>. Acesso em: 17, abr 2020

FERRÃO, B. L.; RIBEIRO, I. C. Os juízes brasileiros favorecem a parte mais fraca? **Revista de Direito Administrativo**, v. 244, p. 53-82, 2007.

GAGLIANO, C. Comissões e jornada de trabalho no comércio: A flexibilização dos salários e das jornadas como elemento de superexploração do trabalho no comércio varejista de eletroeletrônicos. **Revista Ciências do Trabalho**, v. 15, 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da URRGS, 2009.

GONÇALVES, G. F.; MOLLICA, A. M. V. Turnover no mercado de trabalho mundial. **Caderno Científico FAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 1, n. 1, 2016.

HAMMES, C. C. F.; DOS SANTOS, A. J.; MELIM, J. M. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 3, 2016.

JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Hórus**, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015.

MARQUES, E. C. **Influência da socialização organizacional percebida sobre o comprometimento organizacional**: um estudo de caso na Polícia Militar de Sergipe. 149 f. (Dissertação de Mestrado) – Núcleo de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013.

NERY, P. F. O que é rotatividade (e por que é um problema)? Disponível em <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/04/15/o-que-e-rotatividade-e-por-que-e-um-problema/>. Acesso em 28 de jul. de 2020.

OREIRO, J. L. A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. **Estud. av., São Paulo**, v. 31, n. 89, p. 75-88, 2017.

ORELLANO, V.; MATTOS, E.; PAZELLO, E. A substituição de trabalhadores como instrumentos para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia** [online]. São Paulo: 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6953>

PAULA, F. A. As causas da grande recessão brasileira (2014 - 2016). 2019. 58 f. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Uberlândia**, 2019.

PEREIRA, C. F. A.; MIRANDA, T. C. Servidor público e o direito à estabilidade: reflexos da garantia no funcionalismo público. **Revista JurisFIB**, v. 10, n. 10, 2019.

PEROCHIN, K.; SILVA, I. A. Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS. **Anais-Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis**, v. 6, n. 1, p. 111-131, 2016.

PERUFO, L. D.; GODOY, L. P. Mortalidade de microempresas: Um estudo de campo realizado com microempresários da região centro do estado do Rio Grande do Sul. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 11-27, 2019.

PINHEIRO A. P. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma empresa do setor de educação. **SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 5, 2013

REIS, C.; CAVALCANTE, F. O IMPACTO DA RENDA NACIONAL NA ROTATIVIDADE DO TRABALHO NO BRASIL. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 9, n. 1, 2019.

SANTOS J. C.; OLIVEIRA S. S. A importância da administração pública indireta para a prestação do serviço público. **ReFAE**, v. 1, n.2, p. 64-89, 2010.

SILVA, A. M, Dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil: uma abordagem microeconômica, in J. A. Negri & L. C. Kubota, eds, **‘Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil’**, v. 1, IPEA, 2006.

SILVEIRA, A. M. The Employee Is Always Right: Employee Satisfaction and Corporate Performance in Brazil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 739-764, 2019.

SOUSA, M. S. DE; DA SILVA, M. C.; GALDINO OLIVEIRA, H. K. Educação como meio de transformação da sociedade neoliberal. **Revista Artigos. Com**, v. 3, p. 984, 2019.

TORRES, C. S. Clima organizacional: um estudo em um provedor de internet sergipano. 2019. **Monografia (Graduação em Administração)** – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WATSON, Towers. Estudo global sobre a força de trabalho - 2014. 2014. Disponível em: <http://www.towerswatson.com/DowloandMedia.aspx?media={8C7420C3-B3D0-4C1B-800E-0401720C38F0}>. Acesso em: 22 jul. 2020.