

Índice de turnover em empresas organizadoras de eventos como diferencial competitivo de mercado¹

Turnover index in event organizers as a competitive differential in the market



Gildygleide Cruz de Brito Rêgo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

gildygleide@gmail.com

Ricardo Lanzarini, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

ricardo.lanzarini@ufrn.br

Adson de Lima Claudino, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

adsonclaudino@gmail.com

Aline Gisele Azevedo Lima de Barros, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

alinegazevedolima@gmail.com

RESUMO

No entendimento que o movimento de admissões e demissões de colaboradores em uma empresa é denominado índice de turnover, o objetivo deste estudo é identificar este índice nas empresas organizadoras de eventos da cidade de Natal/RN, a fim de compreender sua influência e seus aspectos positivos e/ou negativos sobre essas organizações. Caracteriza-se como um estudo de caso de caráter qualitativo, descritivo e exploratório, realizado no mês de abril de 2021. Os resultados desta análise indicam uma visão deturpada por grande parte das organizações analisadas que afirmam deter uma taxa de rotatividade baixa, dado refutado diante do cálculo do índice de turnover que demonstrou valores

¹ O resumo expandido deste trabalho foi publicado nos Anais do XVIII Seminário da ANPTUR de 2021.

que, para a maioria das organizações analisadas, variam de Ruim a Crítico - acima de 15%, fato que demonstra a ausência de estratégia voltada a construção do capital intelectual e um baixo foco na retenção do colaborador, fazendo com que o turnover não traga os benefícios esperados, como a própria renovação da organização, mas sim, ampliando os danos causados pela substituição recorrente de colaboradores. Conclui-se aqui que a presente pesquisa evidencia a necessidade de um acompanhamento e controle do índice de turnover e seus respectivos fatores motivadores, fazendo-se necessário entender que, apesar do planejamento de eventos revestir-se de caráter tecnicista, sua efetivação vai além da simples amálgama de serviços, devendo considerar o indivíduo como fator determinante por agregar sua expertise e conhecimento, e, estando a gestão de pessoas alinhada à estratégia organizacional, possibilita o comprometimento, assim como, a retenção de colaboradores competentes, favorecendo diretamente a construção da vantagem competitiva.

Palavras-chave: Empresas de eventos, Pessoas, Turnover, Vantagem competitiva.

ABSTRACT

In the understanding that the movement of admissions and dismissals of employees in a company is called turnover index, the objective of this study is to identify this index in the companies that organize events in the city of Natal/RN, in order to understand its influence and its positive aspects. and/or negative about these organizations. It is characterized as a qualitative, descriptive and exploratory case study, carried out in April 2021. The results of this analysis indicate a distorted view by most of the analyzed organizations that claim to have a low turnover rate, which is refuted by from the calculation of the turnover index, which showed values that, for most organizations analyzed, range from Poor to Critical - above 15%, a fact that demonstrates the absence of a strategy aimed at building intellectual capital and a low focus on employee retention, causing turnover not to bring the expected benefits, such as the renewal of the organization itself, but rather, increasing the damage caused by the recurrent replacement of employees. It is concluded here that the present research highlights the need for monitoring and controlling the turnover rate and its respective motivating factors, making it necessary to understand that, despite the event planning being of a technical nature, its effectiveness goes beyond the simple amalgamation of services, considering the individual as a determining factor for adding their expertise and knowledge, and, with people management aligned with the organizational strategy, it enables commitment, as well as the retention of competent employees, directly favoring the construction of the advantage competitive.



Keywords: Event companies, People, Turnover, Competitive advantage.

INTRODUÇÃO

Os eventos, que podem ser definidos como acontecimentos planejados, organizados e programados (com data, local e horários pré-definidos) com o intuito de engajar pessoas em uma ideia ou ação, repousam na complexidade de sua criação, do seu planejamento e da sua execução, visto que exige o orquestramento de ações, o alinhamento de estratégias, a definição de metas, a coordenação de decisões e a constante avaliação de seu progresso (Britto & Fontes, 2013).

Tais eventos impulsionam um mercado que, em períodos típicos, demonstra uma crescente em resultados promissores. Uma pesquisa realizada pela chancela da Revista Eventos/Sebrae/WTTC/Mtur (2018/2019), anterior à eclosão da pandemia da COVID-19, aponta que o setor movimentou uma média anual de R\$ 854 bilhões de reais, o que representa 13% do PIB nacional.

À frente dessa engrenagem encontram-se as empresas organizadoras de eventos responsáveis pelo desenvolvimento profissional do setor. Por meio do estudo desenvolvido pela Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC) intitulado “Raio X das Empresas de Eventos no Brasil”, observou-se que 98% dessas são pequenas empresas, ocupam diretamente uma média de 10 pessoas e possuem um faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões (ABEOC, 2019), dados que delineiam o perfil desse mercado e reiteram a sua relevância econômica.

Com características intrínsecas ao negócio de pequeno porte, tais empresas apresentam fragilidades que tem a ver não somente com a concorrência desigual imposta pela vantagem competitiva das grandes organizações, mas também e principalmente com a conjuntura econômica e as mudanças no ciclo econômico (Everton, 2017).



As transformações pelas quais a economia mundial e a sociedade como um todo vêm passando, a exemplo do contexto da pandemia da COVID-19, imprimem sobre as organizações a necessidade de reconstrução de estratégias para garantir seu crescimento dentro de um mercado volátil (Nogueira, 2021; Dias, Panno, Martellotta & Allis, 2021), impactando severamente, também, o mercado de eventos (Sigala, 2020). Tais mudanças de paradigmas potencializaram uma nova percepção acerca do indivíduo, ou seja, o recurso humano, detentor de conhecimento e fonte de renovação. Sob essa perspectiva, o ser humano, considerado como recurso raro, intangível e determinante para o sucesso organizacional, passa a incorporar o arsenal de estratégias competitivas (Stewart, 1998; Xu & Liu, 2020).

Nessa mesma linha, Soltani e Azar (2021) afirmam que as pessoas nas organizações exercem papel fundamental para o crescimento empresarial por meio de suas competências e que as organizações que investem no conhecimento do capital humano são detentoras de um maior potencial na construção do seu diferencial competitivo.

Inserido no universo da prestação de serviços, os eventos revestem-se de intangibilidade e estão diretamente conectados à experiência vivenciada pelo usuário no momento de consumação, afetando assim a sua percepção de qualidade diante de uma expectativa previamente criada. Nesse sentido, os colaboradores desempenham uma função primordial ao sucesso da troca realizada que é a satisfação dos anseios do público (Castro Júnior, Miura, Martins & Ramos, 2021).

Por conseguinte, Park e Min (2020) sinalizam que a efetivação dessa prestação de serviços, desenvolve-se com um excedente de tarefas delegadas aos colaboradores, resultando em uma sobrecarga de trabalho, insatisfação do colaborador e, por fim, o desejo de desligamento da organização, gerando índices de rotatividade elevados.

Nesse processo evolutivo emerge a necessidade de as empresas proporcionarem um ambiente adequado ao desenvolvimento de seus



funcionários, sendo relevante a implementação de estratégias e ferramentas capazes de capacitar, gratificar, reter e motivar esse colaborador a prestar um serviço de qualidade (Carli & Frizon, 2020).

Não obstante, a ausência ou má aplicabilidade dessas estratégias resulta em um fenômeno organizacional que serve como um mediador e orientador da realidade da retenção de colaboradores da empresa. Nesse sentido, o turnover, segundo Beuren, Ribeiro e Silva (2019), termo que se refere ao ciclo de contratação e desligamento de colaboradores da organização, tem duas vertentes identificáveis: a primeira, segundo Silva (2001), seria a de promover a renovação por trazer novas ideias e formas de pensar para a organização, e a segunda, conforme Sallaberry, Santos, Bortoluzzi e Lunkes (2021), significaria resultar em gastos não esperados, perda de capital intelectual e, momentaneamente, queda na produtividade.

Nesse sentido, busca-se responder nesta pesquisa a seguinte questão: como acontece o movimento de admissões e demissões de colaboradores de empresas organizadoras de eventos a fim de identificar seus índices de turnover?

Para tanto, toma-se, como estudo multicaso, representantes do setor de eventos na cidade de Natal, Rio Grande do Norte, a fim de identificar o índice de turnover dessas organizações, a partir da investigação da realidade operacional dessas empresas, da observação dos gestores acerca da rotatividade dos seus colaboradores, da influência do turnover e seus aspectos positivos e/ou negativos e do controle deste fenômeno como estratégia competitiva dessas organizações.

REVISÃO DE LITERATURA

A busca das empresas por um diferencial competitivo

A sociedade contemporânea vive imersa na era da Informação e do conhecimento em que a velocidade comunicacional e a evolução



tecnológica atingem um elevado patamar e exigem dos indivíduos adaptação. Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014) salientam que as organizações que estão abertas para mudanças em seus processos, adquirem flexibilidade e agilidade na adaptação ao mercado dinâmico e competitivo.

Vislumbram-se, atualmente, novas formas de fazer, agir e criar, desencadeando sobre setores primordiais da economia a necessidade de reestruturação e a definição de paradigmas atuais para alavancar o setor produtivo. Principalmente com a emergência de situações inesperadas como a pandemia de covid-19 que vem assolando o mundo e impactando todos os setores econômicos da sociedade (Sigala, 2020).

Diante desses fatores, as organizações e o ambiente de trabalho sofrem interferências diretas em um mercado dinâmico, meticuloso, exigente e competitivo. As informações geradas são rapidamente ultrapassadas e, dessa forma, cria-se a necessidade de renovação constante, uma vez que as vantagens competitivas passam a ser efêmeras e transitórias em um menor espaço de tempo (Ferraz, Derísio & Crispim, 2007).

O entendimento de que o recurso humano merece ser vislumbrado como o principal ativo, conforme Batista, (2021), conjunto de bens e direitos da organização que possui valor econômico, levou as organizações a se aterem a esse novo paradigma. Essa percepção emerge quando a rapidez e perecibilidade da informação gerada resulta em uma transformação nos conceitos da sociedade e mudanças radicais no comportamento das pessoas.

Hitt (2002) reforça que esse ambiente competitivo, típico do século XXI, tem como características o surgimento de uma economia globalizada e mudanças particularmente rápidas. Stewart (1998) complementa que a facilidade de acesso à tecnologia da informação e o crescente acirramento da concorrência empresarial caracterizam essa nova economia, em que os ativos necessários à geração de riquezas deixam de ser a terra, o trabalho



físico, as ferramentas ou as fábricas, e passam a ser os ativos baseados na informação.

O conhecimento e as informações não são ferramentas que devem ser retidas a um número limitado de pessoas. Trata-se de um procedimento que deve atingir ao maior número possível de funcionários, se não a todos, uma vez que é pertinente a expansão da comunicação interna, fazendo com que todos se sintam verdadeiramente pertencentes e colaboradores da organização.

Jerzak (2015) aponta que essa é a essência do capital humano, a partilha da inteligência entre os membros da organização, considerando que a constituição desse intelecto é feita por competências inatas e competências adquiridas que, se devidamente trabalhadas, podem ser aperfeiçoadas, colocando as pessoas em uma posição significativa dentro da definição econômica de atividades de uma empresa e reforçando seu valor na dinâmica da organização.

Para Gallon, Nascimento, Scherer e Walter (2018) e Silva (2016) no cenário contemporâneo o conhecimento passa a ser visualizado como uma fonte valiosa de vantagem competitiva organizacional. As empresas, no geral, estão no mercado em busca de um fator distintivo que os façam atingir o sucesso desejado, para tal, existe uma competitividade acirrada em busca dessa vantagem que os garantam a chegada ao patamar planejado.

A vantagem competitiva é o resultado do planejamento e da implementação bem-sucedida de uma estratégia, que gera valor e rentabilidade acima da média do segmento (Porter, 2004). Alves, Silva e Salazar (2017, p. 538) complementam ao reforçar que para haver vantagem competitiva, “[...] é necessário que a estratégia agregue valor à empresa sem que o outro concorrente possa 'imitá-la' com facilidade”.

O conhecimento, então, desponta como um fator competitivo e possibilita que o investimento no capital humano seja o caminho para a vantagem competitiva desejada. É mister que as organizações não



sobrevivem sem pessoas e no âmbito da vantagem competitiva, o capital humano deve estar em primeiro plano, sendo visto como colaborador e foco de investimentos contínuos (Batista, 2021). Segundo Marras (2005, p. 128), "é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores".

Portanto, além de aplicar coerentemente as estratégias de recrutamento, seleção, treinamento e capacitação de pessoas, é importante fornecer meios de recompensas que acabam por motivar e despertar o comprometimento destes profissionais na empresa, sendo essa uma via de retenção e garantia que o investimento feito na qualificação desse indivíduo seja convertido em benefícios para a própria organização.

A retenção mostra-se como um movimento voluntário feito por uma organização para criar um ambiente que envolve funcionários por um longo prazo. Essa relação de apego deve ser duradoura, constante e ligar o funcionário à organização por valores comuns e pela forma como esta responde às necessidades deles.

Tradicionalmente, os fatores que reforçam esse elo são a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional ou o contrato psicológico, as expectativas de carreira, o equilíbrio entre vida profissional, a falta de formação e desenvolvimento, contexto, recompensas, sazonalidade dos negócios e natureza dos postos de trabalho. A gestão desses fatores pode equilibrar o alto custo da rotatividade de pessoas (Mohanty & Mohanty, 2014).

Por fim, observa-se que as estratégias supracitadas são de relevante colocação também no setor de serviços e estendem-se à toda organização que busca um diferencial competitivo. Tanke (2004) enaltece que, conforme ocorre o crescimento deste mercado, a maneira tradicional de se trabalhar vai aos poucos sendo substituída por uma nova forma de atuar, exigindo habilidades e práticas renovadas de gestão de pessoas, posto que, em uma atividade em que forças externas e internas aumentam a competitividade,



se faz necessária à implementação de um modelo de gestão atual adequado às exigências correntes e um novo olhar sobre o recurso humano, em busca de um diferencial competitivo.

Turnover e empresas de eventos

As empresas prestadoras de serviços, especificamente do setor de eventos, possuem características que influenciam em uma dinâmica diferenciada de atuação, tanto no que concerne ao desenvolvimento de suas atividades como na própria gestão. Conforme mencionam Maioli e Tomelin (2019), empresas de eventos têm sua operacionalização regulada pelo governo e orientada pelo mercado, sendo necessária a adoção de estratégias organizacionais para definir suas metas de atuação.

Park e Min (2020) salientam que os serviços da hospitalidade, nos quais pode-se incluir os eventos, são marcados pela ausência de recursos de trabalho para os colaboradores, excesso de trabalho emocional e índices de rotatividade maiores do que outras indústrias. Esta dinâmica pode intensificar a pressão causada sob os funcionários e, atrelado a outras características, ocasionar uma desmotivação e, conseqüentemente, anseio de desligamento da empresa. A esse fenômeno organizacional intitula-se de turnover ou rotatividade de pessoas.

Para Akgunduz e Eryilmaz (2018) o turnover está relacionado à consciência e intenção de colaboradores em deixar seus cargos de trabalho. Em contrapartida, para Beuren, Ribeiro e Silva (2019), turnover é o fluxo de admissões e demissões de colaboradores de uma empresa.

Marras (2009, p. 66) acredita que “é o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio dos efetivos”. Albattat e Som (2013) complementam que o turnover está dividido em duas categorias que são: 1) rotatividade voluntária, aquela em que o desligamento acontece a partir do interesse do



próprio funcionário; e 2) rotatividade involuntária, na qual a saída é provocada por intenções do empregador.

Foreman (2009), expõe que fatores relacionados ao índice de rotatividade geralmente podem ser divididos em três categorias: 1) ao trabalho, em que se insere a satisfação, o salário, o desempenho e o comprometimento; 2) fatores individuais, como idade, gênero, escolaridade; e 3) fatores externos, dentre os quais, a taxa de desemprego, percepção do emprego e presença do sindicato. Em complemento, Carli e Frizon (2020) e Sallaberry et al (2021) apontam que ao proporcionar um ambiente de trabalho favorável, as empresas diminuem as possibilidades de perder seus colaboradores.

Por conseguinte, é notória a necessidade de determinação do índice de turnover para uma possível identificação de suas consequências, uma vez que, quando é encontrado um valor de alta representatividade, os resultados percebidos são danosos à empresa, afinal, perder funcionários competentes pode afetar negativamente a vantagem competitiva da organização (Özbağ, Ceyhun & Çekmecelioğlu, 2014). Logo, a rotatividade interfere no desempenho das empresas em virtude dos custos inesperados com esse processo, reverberando na diminuição da produtividade organizacional (Sallaberry et al., 2021).

Do mesmo modo, números baixos de rotatividade não representam benefícios para a organização. Um índice zero, ou próximo a isso, revela que a empresa se encontra estagnada, inserida num processo de gestão rígido que não promove a renovação. O índice de rotatividade de pessoal correspondente a zero não seria o objetivo, pois denotaria um estado total de rigidez e possíveis deficiências na retenção de colaboradores, em especial, do capital intelectual da organização (Chiavenato, 2004).

Não obstante, faz-se necessário ressaltar que a rotatividade de pessoas só é vista de forma negativa à medida que o cálculo do índice de turnover é um resultado elevado, que comprova uma variável alta de perdas. Ao contrário, quando esse valor encontra-se dentro do padrão, age de maneira



benéfica para a empresa por promover ações inovadoras com a inserção de novos funcionários e formas renovadas de pensar, como comprova Silva (2001, p. 8) ao afirmar que “o turnover cria oportunidades de substituições, e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologias e estilos”, além de propiciar o deslocamento de funcionários internos por setores da empresa, agregando a eles valor e conhecimento.

No mercado da hospitalidade, e conseqüentemente no mercado de eventos, observa-se que a menor rotatividade de colaboradores resulta em melhor desempenho, fazendo com que as organizações enfrentem uma competição por talentos enquanto buscam uma vantagem competitiva (Dolasinski & Roberts, 2020), fato este que revela a importância da implementação de ferramentas que identifiquem o índice de turnover para traçar estratégias que ampliem a competitividade empresarial.

Rosário (2006) mostra que para a efetivação desse cálculo é necessário o uso de algumas variáveis apresentadas na equação abaixo:

Figura 1: Índice de Rotatividade Geral

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE GERAL} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: Rosário (2006).

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

De regra, não há um número que defina esse índice ideal, mas sim, elementos macros e micros que orientarão a análise. Intencionando ampliar essa discussão, Furtado (2020), revela que o índice de rotatividade aceitável pode variar de empresa para empresa, mas, no geral, não deve ultrapassar 10% ao ano (1% ao mês). Por sua vez, Sancho, Carmo, Sancho e Bahia (2011) construíram parâmetros mais delimitados que visam facilitar o processo de identificação dos resultados, desse modo, para os autores ora citados, o índice de turnover é considerado esperado no intervalo 0% a 7%, entre 7% e 15%, aceitável, entre 15% e 25%, ruim, e crítico acima de 25%.

Destarte, diante da realidade exposta, há de convir que o setor de eventos necessita identificar o índice rotatividade de seus funcionários, a fim de constatar até que ponto esse fenômeno interfere positiva ou negativamente na empresa e, assim, possibilitar a redução de perda de capital humano e intelectual, promovendo a esse indivíduo um ambiente mais propício à motivação e satisfação no desempenho de suas funções, bem como converter a retenção do capital intelectual em vantagem competitiva para a própria organização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem abordagem qualitativa. É também descritivo e exploratório, uma vez que busca familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias, realizando descrições precisas da situação e descobrindo as relações existentes entre seus elementos (Cervo, Bervian & Silva, 2007).

A escolha da abordagem qualitativa colaborou na investigação uma vez que possibilitou a imersão do pesquisador na realidade estudada, assim, “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (Richardson, 1999, p. 79). Para mais, os processos metodológicos utilizados incluíram a pesquisa documental



e a pesquisa bibliográfica, que contribuiriam para alinhar-se às informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (Ludke & André, 1986).

O objetivo principal desta pesquisa é identificar o índice de turnover de empresas organizadoras de eventos a partir de um estudo de caso múltiplo na cidade de Natal, Rio Grande do Norte, abrangendo os anos de 2016 a 2020, a fim de apontar até que ponto o turnover age positiva ou negativamente sobre essas organizações. Trata-se de um estudo de caso múltiplo, o qual, conforme Godoy (1995) caracteriza-se por analisar duas ou mais organizações e/ou sujeitos de modo a responder “como” e “porquê” determinados fatos ocorrem sob os objetos investigados.

A amostragem da pesquisa é não-probabilística por conveniência, sendo assim, foram selecionadas empresas organizadoras de eventos de Natal/RN que atenderam as especificações do estudo, uma vez que o foco foi voltado para aquelas que trabalham com todo o processo de planejamento e execução do evento, em distintos segmentos desse setor, tais como festivais, shows, eventos MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), eventos sociais, dentre outros. Seu quadro funcional deveria ter ao menos 2 colaboradores com vínculo formal. Ademais, para a delimitação da população, optou-se por investigar empresas com mais de cinco anos de atuação, considerando-se 2018 como ano base, a fim de se obter dados mais concisos e coerentes, afinal, o tempo é fator determinante na identificação do índice de turnover.

Na realização da coleta de dados utilizou-se como ferramenta a aplicação de um questionário online via plataforma Google Forms, contendo quinze questões, das quais doze foram perguntas abertas, duas eram fechadas e uma de múltipla escolha (ver tabela 1), disponível durante o mês de abril de 2021. Nove empresas forneceram dados para o desenvolvimento da pesquisa, no entanto, apenas seis foram validadas para a análise devido aos critérios supracitados para a inclusão no estudo, definindo a amostra que foi representada por gestores e/ou gerentes das



organizações, que, por motivo de sigilo, foram denominadas como empresas A, B, C, D, E e F.

Tabela 1: Questionário de pesquisa

Nome da Empresa

Ano de fundação da empresa

A empresa encerrou o ano de 2020 com quantos colaboradores fixos?

Qual foi o número contratação de colaboradores fixos nos anos de 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020 (respectivamente)?

Qual foi o número de desligamento de colaboradores fixos nos anos de 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020 (respectivamente)?

Qual o tempo máximo de permanência de um colaborador na empresa?

Qual o tempo mínimo de permanência de um colaborador na empresa?

A maioria dos desligamentos acontecem por iniciativa do colaborador ou da empresa?

No geral, quais são os principais motivos para desligamento de colaboradores na empresa?

Como você avalia o nível de rotatividade de pessoal na sua empresa ao longo dos últimos 5 anos? (baixo, médio, alto)

Quais as consequências (positivas ou negativas) que a rotatividade traz para sua empresa?

Quanto aos custos envolvidos com contratações e desligamentos de colaboradores nos últimos cinco anos, a sua empresa considera:



(baixo, médio, alto)

Quais medidas a empresa toma para garantir a permanência do colaborador?

Caso a resposta anterior for "outro", aponte quais são.

A pandemia causada pela COVID-19 atuou sobre o número de contratações/desligamentos de colaboradores em sua empresa no último ano? Como?

Fonte: Dados de pesquisa (2021).

O uso do questionário facilitou o desenvolvimento da investigação já que, o acesso aos indivíduos participantes foi otimizado e proporcionou respostas mais rápidas, como apontam Cervo, Bervian e Silva (2007) ao apresentar diversos parâmetros que caracterizam as vantagens de utilização do questionário, referindo-se a um meio de obter respostas às questões logicamente relacionadas com um problema central.

Na análise dos dados empregou-se o cálculo apresentado por Rosário (2006), para medir o índice de turnover das empresas analisadas (Figura 1), mas para a interpretação deste resultado, utilizou-se os parâmetros de Sancho et al. (2011) nos quais têm-se 0% a 7% como esperado, entre 7% e 15%, aceitável, entre 15% e 25%, ruim, e crítico acima de 25%, de modo a identificar o grau de rotatividade.

Por fim, para apreciação dos dados foi realizada a análise do conteúdo coletado, uma vez que para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Bardin (2011) complementa que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de



conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Diante do exposto, percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados, possibilitando assim uma visão ampla dos resultados, uma articulação com a teoria específica e resposta à pesquisa em questão.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Efetivar o comparativo dos valores de índice de turnover encontrados é uma atividade complexa, pois vários fatores externos são capazes de interferir nessa percepção, tais como a própria rotatividade inerente do mercado (e da concorrência), economia do país e do estado, a área de negócio da empresa, o tamanho da empresa e, por fim, a gestão da empresa.

A primeira amostra investigada foi a empresa A, fundada no ano de 1985, representa a organização com mais tempo de atuação dentre as estudadas. Seu quadro é composto formalmente por 18 colaboradores, todavia, no ápice da produção do seu principal produto, chega a acumular um número aproximado de 3.000 profissionais terceirizados, sendo essa uma característica comum do setor de eventos, em que a contratação ocorre especificamente para eventos determinados.

Essa organização inicialmente focava em projetos de marketing e propaganda e ampliou sua atuação para a promoção de eventos de grande porte, destacando shows e micareta, possuindo atualmente um portfólio que ultrapassa mais de 3.000 eventos. Seu quadro funcional fixo é composto por pessoas que trabalham nas mais diversas áreas, dentre as quais, administração, ciências contábeis, marketing, turismo e design. Trata-se da empresa que possui colaboradores que ingressaram no ano de fundação em 1985 e permanecem até os dias atuais, revelando que focam



no desenvolvimento de um clima e cultura organizacional favorável como principal meio de retenção de colaboradores. O tempo mínimo de permanência é de 3 meses e os desligamentos acontecem, na maioria das vezes, por solicitação do próprio colaborador, pelo surgimento de novas e melhores oportunidades em outras empresas e até mesmo em outras cidades. Considera o índice de turnover da organização baixo. Aponta que os custos que envolvem essa transição também são baixos.

“Devido ao baixo turnover, a empresa tem uma alta retenção do capital intelectual, evitando gastos com treinamento. Além disso, a equipe fica mais integrada entre si, os processos acabam fluindo com mais agilidade, principalmente nos grandes eventos” (Diretoria da empresa A).

Por fim, afirmou que a atual crise ocasionada pela COVID-19 trouxe resultados negativos por impossibilitar a contratação de novos colaboradores que estava prevista para o presente ano, entretanto, estão conseguindo manter os antigos colaboradores, devido ao relacionamento construído com eles ao longo dos anos.

A empresa B, estabelecida no mercado potiguar desde 1999, trabalha na assessoria de comunicação e na organização de eventos técnicos e científicos. Possui um perfil voltado ao atendimento de entidades e corporações da iniciativa privada e tem como seus principais segmentos de atuação as áreas da indústria, saúde, comércio e jurídica. Assim como a empresa supracitada, o motor da empresa são funcionários com contratação temporária e empresas parceiras que fornecem os serviços necessários para a execução dos eventos, e são orquestrados por dois funcionários fixos atuais, responsáveis por todo o desenvolvimento do setor de efetivação de eventos da empresa. Dentre o universo investigado, a organização apresentou um número linear com 2 contratações e 0 desligamentos, se mantendo com o mesmo quadro funcional nos últimos cinco anos. Tal situação reverbera sobre a atual crise em que, por apresentar um número limitado de colaboradores, é possível mantê-los diante do



cenário de paralisação na execução de eventos. No tempo total de existência da empresa, o maior tempo de permanência foi de 7 anos - na qual apontam que o desenvolvimento de um clima e cultura organizacional favorável atua benéficamente sobre a retenção de colaboradores - e o menor tempo foi de 8 meses, sendo a maioria dos desligamentos solicitados pelo colaborador e por motivo de falta de sintonia com o perfil da empresa. Consideram seu índice e custos de rotatividade baixo, alegam que o principal motivo é por possuírem clima e cultura organizacionais favoráveis ao desenvolvimento de funções.

A empresa C, inaugurada no ano de 2003, trata-se de uma organização centrada no fornecimento de soluções exclusivas e inovadoras na área de tecnologias e serviços para eventos. Já atuou em aproximadamente 200 congressos e atendeu a uma média de 3.000 eventos de médio porte ao ano, em todo o Brasil. Sua cartela de serviços e produtos contempla sonorização, iluminação, projeção, fornecimento de computadores, totens interativos, tradução simultânea, acessórios de palco, filmagem e fotos, estruturas, e-posters, soluções de recarga, dentre outros. Detém um quadro funcional com 7 colaboradores e, dentre as organizações analisadas, foi a que apresentou o mais alto número de contratações no período de 2016 a 2020 e o maior número de desligamentos no mesmo período. Ao contrário do cenário encontrado nas empresas anteriores, aqui foi identificado que os desligamentos acontecem em grande parte por solicitação da empresa por identificarem baixa qualificação e não adequação ao perfil inovador que a empresa prega. Afirmam que, até então, o colaborador que apresentou maior durabilidade na empresa foi por um período de 7 anos - apontando que a principal estratégia de retenção de colaboradores está centrada na criação de clima e cultura organizacional favorável - e o menor prazo foi de 1 ano. Considera o índice de rotatividade de colaboradores baixo. Ademais, alegam que os gastos com essa transição são considerados medianos. Aponta como ponto negativo desse processo a necessidade de novos treinamentos, mas que, mesmo com esse desgaste, a rotatividade traz



energia nova para a organização. Quanto aos impactos ocasionados, pela crise da COVID-19, sobre o quadro funcional da empresa, alega que os desligamentos estão acontecendo de forma diretamente proporcional. Demanda suprimida, cortes necessários.

A empresa D atua na área de cerimonial, assessoria, decoração e buffet para eventos, em sua maioria, sociais. Foi fundada no ano de 2010 e conta com um quadro funcional composto por 2 colaboradores. O maior tempo de permanência de um funcionário fixo foi de 3 anos - alegando ser a aplicação de bonificação, recompensas e promoções diante de uma trajetória de bom desempenho, a estratégia aplicada para a retenção do colaborador -, e o menor foi de 6 meses. A maioria dos desligamentos acontece por iniciativa do colaborador, que sai para trabalhar em outras organizações. Considera que o índice de rotatividade da empresa está em um patamar mediano, assim como os gastos envolvidos nesse processo. Afirma que a crise afetou o desenvolvimento de suas ações, mas que conseguiu manter seu quadro funcional.

A próxima amostra, aqui representada pela empresa E, foi inaugurada em 2015. Além de pousada, é um espaço voltado para efetivação de eventos sociais e que fornece toda estrutura e serviços necessários para a execução de um evento: decoração, iluminação, buffet, fotografia, segurança, dentre outros. Possui formalmente 16 colaboradores que atuam em todos os setores, quando necessário. O maior intervalo identificado de dedicação de trabalho à empresa foi de 8 anos - utilizando-se da estratégia de construção de um clima e cultura organizacional favoráveis para a retenção de colaboradores - e o menor tempo foi de 1 ano. Os desligamentos, em sua maioria, acontecem por solicitação do colaborador que se encontra motivado a buscar oportunidades em outras empresas. Avaliam que o índice de rotatividade da empresa é baixo, assim como os custos relacionados a essa transição. Em relação a paralisação necessária do setor de eventos - por ser detentor de características que o converte em



um vetor de disseminação do vírus SARS-CoV-2 - ressalta que foi necessário efetivar o desligamento de 6 dos seus colaboradores formais.

Por fim analisou-se a empresa F, sendo a organização com menor tempo de formalização, uma vez que sua fundação remete ao ano de 2018, mas que detém reconhecimento no setor de produção cultural, como festejos juninos, bloco de carnaval e está à frente da organização de um festival musical importante para a localidade desde o ano de 1998, antes mesmo de ser oficializada como empresa organizadora de eventos. Possui um quadro funcional composto por 8 colaboradores. Contempla um período máximo de 4 anos de dedicação laboral por parte de um funcionário - onde utiliza-se principalmente da estratégia de capacitação contínua do colaborador com intuito de retê-lo, e 2 anos como o menor intervalo. A solicitação de desligamentos geralmente advém da própria organização que vem diminuindo suas atividades gradativamente. Considera o índice de turnover baixo e os custos no processo de substituição, medianos. Defende que a crise da COVID-19 trouxe impactos negativos, já que sendo uma empresa de eventos, com a pandemia todos os projetos foram adiados ou cancelados o que impactou diretamente na contratação de pessoal.

Abaixo serão apresentados os números que representam o quadro funcional, assim como, os valores referentes às contratações e desligamentos das empresas pesquisadas, referente aos cinco últimos anos de atuação, ou seja, de 2016 a 2020.



Tabela 2: Contratações e Desligamentos Anuais de Funcionários Fixos de Empresas de Evento em Natal/RN

EMPRESA	CONTRATAÇÕES					DESLIGAMENTOS					Nº MÉDIO COLABORADOR ²
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	
A	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	18
B	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
C	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	7
D	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2
E	2	3	5	2	1	0	0	0	0	1	16
F	4	4	2	0	0	0	0	0	0	2	10

Fonte: Dados de pesquisa, 2021.

A Tabela 2 apresenta dados necessários para a identificação do índice de turnover das organizações analisadas. Seguindo as premissas apresentadas por Rosário (2006), encontrou-se o número de desligamentos e de contratações dos respectivos anos, assim como a média de colaboradores efetivos. A determinação do índice de turnover de cada empresa foi realizada embasada no cálculo apresentado na Figura 1. Os resultados serão apresentados na tabela 3, com cores que levam aos parâmetros apresentados por Sancho et al. (2011) em que verde: 0% - 7% (esperado); amarelo: 7% - 15% (aceitável); laranja: 15% - 25% (ruim); vermelho: acima de 25% (crítico).

2 O número médio de colaboradores considera contratações formais efetivadas antes do período analisado e que permanece no quadro funcional.



Tabela 3: Análise de Turnover de empresas organizadoras de evento do mercado potiguar com base em estudos de Sancho et al. (2011)

EMPRESA	ÍNDICE DE TURNOVER				
	2016	2017	2018	2019	2020
A	5,55%	5,55%	5,55%	5,55%	2,77%
B	25%	0%	25%	0%	0%
C	42,85%	42,85%	42,85%	50%	57,14%
D	25%	25%	50%	50%	50%
E	6,25%	9,37%	15,62%	6,25%	6,25%
F	20%	20%	10%	0%	10%

Fonte: Dados de pesquisa, 2021.

O principal achado da pesquisa repousa sobre a identificação do índice de turnover das empresas analisadas. Observa-se então que duas empresas apresentam uma linearidade no índice de turnover no decorrer dos anos, mantendo-se na mesma categoria, a empresa A com índices esperados e a empresa C com índices críticos, considerando todo o intervalo de tempo de 2016 a 2020. As outras empresas demonstram uma transição contínua entre os índices de turnover identificados na linha do tempo analisada, oscilando entre as categorias apresentadas. Assim, a empresa B aparece inicialmente com índices ruins de 25%, evolui para 0%, número dentro do esperado, retorna à categoria ruim com 25% e finaliza os dois últimos anos, 2019 e 2020, dentro da normalidade com 0% de índice de turnover. A empresa D, por sua vez, tem números iniciais de 25% na categoria ruim e migram para um nível crítico nos três anos finais da pesquisa, com índices de 50%. A empresa E transita numa linha crescente, 6,25%, 9,37% e 15,62% que a leva a passar por três categorias nos três anos iniciais, aceitável, esperado e ruim, e, no período final, estabiliza-se em um nível esperado de 6,25%. Por fim, a empresa F surge com índices de 20%, considerados ruins nos dois anos



iniciais, desce para a categoria aceitável de 10% no ano de 2018, em sequência declina para 0% e finaliza a pesquisa dentro de índices aceitáveis de 10%.

Diante do exposto, observou-se que o posicionamento da amostra analisada é discrepante aos dados encontrados, uma vez que 4 das 6 empresas alegam ter um índice de turnover baixo ou mediano e os resultados as enquadram em um nível que varia de ruim a crítico. Desse modo, percebe-se, por parte das organizações, uma ausência de estratégias que contemplem o acompanhamento do índice de turnover. Ao instaurar métodos que atuem sobre a identificação da rotatividade de pessoas nas empresas, é possível realizar uma análise mais sólida acerca dos motivos dos desligamentos e da não retenção do capital intelectual, apontando para a construção mais efetiva de uma vantagem competitiva para a organização. Tal achado reforça a premissa de Özbağ et al. (2014), demonstrando ser relevante a determinação do índice de turnover e a identificação de suas consequências. No mercado da hospitalidade, e conseqüentemente no mercado de eventos, observa-se que a menor rotatividade de colaboradores resulta em melhor desempenho, fazendo com que as organizações enfrentem uma competição por talentos enquanto buscam uma vantagem competitiva (Dolasinski & Roberts, 2020).

Ainda sobre a literalidade dos números encontrados, revela-se que apenas uma das organizações mantém seus índices dentro de padrões desejáveis, ao ponto que as outras encontram-se diante de um estado crítico de rotatividade, quando não, apresentam índices nulos, resultado que não contribui para a renovação da empresa. À vista disso, reforça a teoria apresentada por Chiavenato (2004) que alega ser o índice de turnover nulo responsável por desvantagens organizacionais que inibe a competitividade da empresa. Do mesmo modo, vai ao encontro do posicionamento de Silva (2001) ao reforçar a necessidade de controle do índice de turnover para assim gerar resultados que criem oportunidades, que gere renovação de ideias, abordagens, tecnologias e estilos para a organização.



Para além, a pesquisa debruçou-se sobre dados que revelam os custos envolvidos no processo de rotatividade de colaboradores, como exposto acima, as organizações A, B e E alegam que seus custos são baixos. Ao comparar aos índices de turnover identificados anualmente, observa-se que tal entendimento acontece por tais empresas apresentarem, na maioria dos anos, um índice que oscila entre patamares esperados e aceitáveis. Já as empresas C, D e F alegam possuir gastos médios, destacando a necessidade de novos treinamentos. A tabela 3 demonstra que as organizações ora citadas possuem, na maioria dos anos, um índice de rotatividade que transita entre ruim e crítico, conseqüentemente os custos despendidos nesse processo, deve ser superior aos apontados pelas empresas. Essas premissas atestam o que Sallaberry et al. (2021) estabelece quanto aos conseqüentes custos gerados em virtude da taxa de turnover e queda do rendimento e dos atributos dos serviços prestados.

Ademais, é importante destacar que as seis empresas analisadas coincidem no posicionamento quanto às principais causas da rotatividade, elencando como primordiais para a determinação de turnover em suas organizações a mudança de área de trabalho, baixa qualificação, maiores perspectivas na carreira, não adequação ao sistema de trabalho ou ao perfil da empresa e falta de comprometimento. Tal alegação reafirma os estudos de Foreman (2009) que apresenta como elementos determinantes do turnover fatores relacionados ao trabalho, aqui destacando a satisfação, o salário, o desempenho, o comprometimento; fatores individuais, ressaltando a escolaridade; e fatores externos enfatizando a percepção do emprego.

Quanto às estratégias de retenção, identificou-se que 4 das 6 organizações focam no desenvolvimento de um clima e cultura organizacional favorável, 1 intensifica suas ações na capacitação contínua do colaborador e outra age de forma a bonificar, recompensar e promover o colaborador diante do desenvolvimento de um trabalho eficiente, respaldando, assim, o exposto por Marras (2005) que mostra ser pertinente



que as organizações percebam a relevância de seus ativos intangíveis, criando espaços propícios ao bom desenvolvimento de suas funções e recompensando como forma de retê-los.

Todos os achados corroboram para fortalecer os estudos de Dolasinski e Roberts (2020) por apontar que ao se ter estratégias que possibilitem um controle do índice de turnover, as organizações otimizam suas ações, diminui custos, retém o capital intelectual e assim, resulta em melhor desempenho, fazendo com que as organizações enfrentem uma competição por talentos enquanto buscam uma vantagem competitiva.

Por fim, constata-se que as organizações foram unânimes ao apontar que a crise ocasionada pela COVID-19 trouxe impactos negativos aos seus projetos, quadro funcional e mercado como um todo. Muitos foram os eventos adiados e/ou cancelados, um cenário sem eventos resultou numa demanda suprimida e, conseqüentemente em cortes necessários, desse modo, 3 empenharam-se para garantir a manutenção do seu quadro funcional e assim garantir a retenção do capital intelectual, por outro lado, as outras 3 empresas, diante da inviabilidade econômica do mercado, precisaram efetuar desligamentos. De fato, uma característica identificada dentre a amostra analisada é que a pandemia inviabilizou a contratação de novos colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade não é apenas um desafio da área de recursos humanos, visto que gera impactos sobre todo o resultado da empresa. Os custos relacionados à má gestão desse fenômeno estão associados com o recrutamento, seleção e treinamento dos novos funcionários, como também, os custos de oportunidades, que é algo que gera a perda de produtividade, a ociosidade e a substituição de um funcionário que necessitará de um determinado tempo para se adequar as rotinas do trabalho e se tornar proficiente na sua função.



Ao analisar seis empresas representativas da organização de eventos da capital potiguar, os resultados deste estudo demonstram que apenas a empresa A encontra-se em um patamar Esperado - de 0% a 7% - em todos os anos verificados e a empresa B oscila entre valores Esperados e Aceitáveis - de 0% a 15%. Ao passo que a empresa C possui índices Críticos - maiores que 25%, a empresa D transita entre valores Ruins e Críticos - maiores que 15% e as Empresas E e F sofrem as maiores variações que permeiam o Esperado, Aceitável e Ruim - de 0% a 25%.

Tal achado se contrapõem à percepção inicialmente apontada pelos respectivos gestores dessas organizações que não trouxeram números que verdadeiramente demonstrassem o índice de *turnover*. Suas respostas remetem apenas a nomenclatura Baixo - utilizada pelas empresas A, B, C, E e F - e Mediano - utilizada pela empresa D.

Nesse sentido, constata-se que não há a aplicação de métodos de identificação da rotatividade de pessoas evidenciando a necessidade de implementação de estratégias organizacionais capazes de identificar os resultados ora apresentados e assim promover a retenção do capital intelectual e convertê-lo em vantagem competitiva.

A pesquisa demonstra que os desligamentos dos colaboradores são motivados, em sua maioria, pela busca de uma melhor colocação no mercado de trabalho e, em alguns casos, quando estes não desenvolvem a cultura organizacional da empresa. Além disso, tem-se uma falta de entendimento sobre a construção do capital intelectual e um baixo foco no colaborador e toda a sua carga de conhecimento, fazendo com que o turnover não traga os benefícios esperados, como a própria renovação da organização, mas sim, ampliando os danos causados pela substituição recorrente de colaboradores.

Entender que, apesar do planejamento de eventos revestir-se de caráter tecnicista, sua efetivação vai além da simples junção de serviços. O indivíduo é fator determinante por agregar suas competências, criatividade, expertise e conhecimento, e, quando a gestão de pessoas está alinhada à



estratégia organizacional, possibilita um comprometimento, assim como, a retenção de colaboradores competentes, contribuindo diretamente para a construção da vantagem competitiva organizacional, evidenciando assim, a necessidade de desenvolver as habilidades e conhecimentos dos colaboradores.

Torna-se pertinente compreender que o turnover é um processo gerenciável, já que, quando devidamente orquestrado, resultará em renovação, reconstrução e distribuição de conhecimento, afastando as possibilidades negativas. Investigar a rotatividade nas empresas permite compreender quais fatores possuem influência no bem-estar de colaboradores dentro de seu ambiente de trabalho e quais estratégias as empresas devem adotar para fortalecer a cultura organizacional, o comprometimento do colaborador e, assim, minimizar a rotatividade.

O mercado de eventos tem muito a se beneficiar com tais ações, uma vez que a implementação de estratégias voltadas a construção do capital intelectual, por meio da retenção de funcionários nas organizadoras, possibilita a execução de eventos mais qualificados, criativos e memoráveis, diversificando a oferta desse serviço e agregando valor a um público cada vez mais exigente.

Como limitação do estudo, tem-se a obtenção de resultados fundamentados na visão gerencial das empresas analisadas, não sendo possível identificar a concepção dos colaboradores sobre a rotatividade. Desta forma, recomenda-se incluir entrevistas com os colaboradores, de modo a identificar os fatores, a partir de suas percepções, que indicam a intenção de deixar as empresas, sugere-se ainda, a ampliação da amostra em pesquisas futuras, de modo a obter um panorama maior acerca do índice de turnover nas empresas organizadoras de eventos de Natal/RN.

REFERÊNCIAS

ABEOC. (2019). *Raio X das empresas de eventos no Brasil*. Recuperado de



https://abeoc.org.br/wp-content/uploads/2019/12/RESULTADO-RX-DO-SETOR-DE-EVENTOS_ABEOC-BRASIL_final.pdf.

- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41–49. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Albattat, A. R. S., & Som, A. P. M. (2013). Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62-71. Recuperado de DOI: [DOI:10.5539/ijbm.v8n5p62](https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p62)
- Alves, L. de O., Silva, L. A., & Salazar, V. S. (2017). Vantagem Competitiva no Turismo Rural: análise dos recursos estratégicos de hotéis fazenda. *Revista Turismo Em Análise*, 28(3), 532-550. Recuperado de DOI: [10.11606/issn.1984-4867.v28i3p532-550](https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i3p532-550)
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barreto, L. M. T. S., Albuquerque, L. G. & Medeiros, C. A. F. (2014). Estratégias de Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional na Hotelaria: O Papel das Capacidades Organizacionais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 8(2): 340-360, maio.ago. Recuperado de DOI: [DOI:10.7784/rbtur.v8i2.727](https://doi.org/10.7784/rbtur.v8i2.727)
- Batista, L. G. da S. (2021). Gestão de pessoas em eventos de casamentos. *Research, Society and Development*, 10(8). jul. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i8.16963>.
- Beuren, I. M., Ribeiro, F., & Silva, O. L. (2019). Percepção De Justiça Organizacional E Intenção De Turnover Em Empresas De Auditoria. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53), 93-111, abr. Recuperado de DOI: [10.5007/2175-8077.2019V21n53p93](https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p93).
- Britto, J., & Fontes, N. (2013). *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Aleph.
- Carli, D. D., & Frizon, J. A. (2020). Efeito mediador do Person-Organization FIT na relação entre práticas de gestão das relações interpessoais e índices de turnover. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó/SC. 13(2), 162-187, maio./ago. Recuperado de DOI: [10.22277/rgo.v13i2](https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2).
- Castro Júnior, D., Miura, M., Martins, E., & Ramos, J. (2021). A utilização da



- capacidade dinâmica de inovação e a gestão estratégica de pessoas, como preditores ao desempenho na indústria hoteleira. *Marketing and Tourism Review*, 6(2), 1-28. Recuperado de [DOI: 10.29149/mtr.v6i2.6374](https://doi.org/10.29149/mtr.v6i2.6374)
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. (8a ed). São Paulo: Atlas.
- Dias, R. R. I., Panno, G., Martellotta, A., & Allis, T. (2021). Low Cost Airlines Branding During the COVID-19 Pandemic. *Marketing & Tourism Review*, 6(1). Recuperado de [DOI: https://doi.org/10.29149/mtr.v6i1.6632](https://doi.org/10.29149/mtr.v6i1.6632)
- Dolasinski, M. J., & Roberts, C. (2020). Turnover and Performance in Full- and Select-Service Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(8): 1335-1338. Recuperado de [DOI: 10.1177/1096348020955213](https://doi.org/10.1177/1096348020955213).
- Everton Jr, A. (2017). *MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018*. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo: Rio de Janeiro.
- Ferraz, S., Derísio, D. P., & Crispim, S. F. (2007). Capital Humano: fonte de vantagem competitiva? A visão de duas organizações do setor farmacêutico. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, *Anais...* Natal, Rio Grande do Norte. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR396.pdf>.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Foreman, W. T. (2009). Job Satisfaction and Turnover in The Chinese Retail Industry. *Chinese Management Studies*, 3(4): 356-378. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.1108/17506140911007503>.
- Furtado, M. (2020). *Turnover: O que é, como medir e calcular*. Recuperado de <https://blog.convenia.com.br/como-calcular-turnover/>.
- Gallon, S., Nascimento, L. N., Scherer, A., & Walter, B. (2018). Causas da rotatividade organizacional: a percepção dos gestores do setor hoteleiro da região norte do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração de Roraima*, 8(2), 260-283. jul./dez. Recuperado de DOI: [10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4973](https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4973).
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 35(3), 20-29, maio./jun. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.



- Hitt, M. A. (2002). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Jerzak, K. (2015). The essence of human capital in a building company - selected aspects. *Procedia Engineering*, 122: 95-103. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.10.012>.
- Ludke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Maioli, M. R., & Tomelin, C. A. (2019). Estratégias competitivas praticadas por empresas de organização de eventos de Curitiba e região metropolitana – PR. *Revista De Turismo Contemporâneo*, 7(2), 240-259. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2019v7n2ID16975>
- Marras, J. P. (2009). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva.
- _____. (2005). *Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras*. São Paulo: Futura.
- Mohanty, S., & Mohanty, K. (2014). Employee Retention: A key Driver to the Growth of Tourism and Hospitality in Odisha. *International Journal for Innovation Education and Research*. 2(12): 94-112. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.31686/ijer.vol2.iss12.289>.
- Nogueira, M. A. F. (2021). #visitedepois. Os desafios do turismo em tempos de pandemia de COVID-19. O caso da Região da Catalunha, Espanha". *Marketing & Tourism Review*, 6(2). Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.29149/mtr.v6i2.7228>.
- Özbağ, G., Ceyhun, G., & Çekmecelioğlu, H. (2014). The Moderating Effects of Motivating Job Characteristics on the Relationship between Burnout and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150: 438-446. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.048>.
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: a meta-analysis. *International Journal Of Hospitality Management*, 90. DOI:10.1016/j.ijhm.2020.102599.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Revista Eventos/Sebrae/WTTC/Mtur. (2018/2019). Mercado de eventos



alavanca setor de viagens e turismo. Recuperado de <https://www.revistaeventos.com.br/PREMIO-CAIO/Mercado-de-eventos-alavanca-setor-de-viagens-e-turismo/46838>

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rosário, C. C. (2006). *Rotatividade de Pessoal (turnover)*. Recuperado de <http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>.

Sancho, L. G., Carmo, J. M., Sancho, R. G., & Bahia, L. (2011). Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. *Trab. educ. saúde*. 9(3): 431-447. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000300005>.

Sallaberry, J. D., Santos, E. A., Bortoluzzi, D. A., & Lunkes, R. J. (2021). Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover. *Administração Pública E Gestão Social*, 13(3), jul./set. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10849>.

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 117, 312 - 321. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>.

Silva, G. L. R. (2001). *Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Silva, M. E. M. (2016). A Gestão do Conhecimento como Estratégia Competitiva para a Gestão do Turismo: uma contribuição teórica. *Revista Turismo Em Análise*, 27(1), 43-64. Recuperado de DOI: [10.11606/issn.1984-4867.v27i1p43-64](https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v27i1p43-64)

Soltani, M., & Azar, A. (2021). The Role of Place and Intellectual Capital in Achieving Competitive Advantage and Improving Performance of Clothing Small Businesses. *Journal of Executive Management*, 12(24). Recuperado de DOI: [10.22080/jem.2021.18776.3196](https://doi.org/10.22080/jem.2021.18776.3196).

Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Tanke, M. L. (2004). *Administração de recursos humanos em hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Xu, J., & Liu, F. (2020). The Impact of Intellectual Capital on Firm Performance:



A Modified and Extended VAIC Model. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 161–176. Recuperado de [DOI:10.7441/joc.2020.01.10](https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.10).

Contribuições dos autores

Gildygleide Cruz de Brito Rêgo - Seleção da literatura; definição do problema; aplicação dos instrumentos de coleta de dados; análise dos dados; metodologia.

Ricardo Lanzarini - Leitura do texto; diretrizes para correções; indicação de literatura.

Adson de Lima Claudino - Seleção da literatura; elaboração da revisão de literatura; considerações finais.

Aline Gisele Azevedo Lima de Barros - Seleção da literatura; organização dos objetivos do texto e do problema; revisão de literatura; leitura do texto.

