

CAUSAS DO *TURNOVER* E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES¹

Fabírcia Murari²
Leonardo Henrique Cordeiro Nunes³

RESUMO

O presente artigo relatou acerca do *Turnover* ou rotatividade pessoal, referindo-se à relação entre admissões e as demissões de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. A rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional. A pesquisa teve como objetivo geral verificar quais são as causas que levam a rotatividade nas organizações. Quanto a metodologia utilizada para a construção do trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva e bibliográfica com resultados de cunho qualitativo e quantitativo. Ao que se refere aos procedimentos, realizou-se a pesquisa bibliográfica. Concluiu-se com a pesquisa realizada que, uma das maiores causas julgada como o fator principal do *Turnover* é o salário, e o maior impacto sofrido pelas organizações são os altos gastos com processos de recrutamento e seleção e treinamento de novos funcionários.

Palavras-chave: *Turnover*. Rotatividade. Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção.

1 INTRODUÇÃO

A palavra *Turnover* está relacionada com a rotatividade dos colaboradores dentro uma organização, ou seja, o processo de admissão e demissão de um funcionário na empresa na qual ele presta serviços. Para conseguir manter um baixo nível de rotatividade, é considerado diversos aspectos nos quais envolvem desde o processo de recrutamento e seleção, motivação, clima organizacional, remuneração e até mesmo conseguir manter os colaboradores capacitados e consequentemente a empresa formar planos de carreira como forma de incentivar e fazer com que todos se sintam motivados e queiram crescer na organização.

Devido a acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas, visando reter seus talentos humanos, procuram evitar a rotatividade de pessoal ou *Turnover*. *Turnover* ou rotatividade pessoal refere-se à relação entre admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional. (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Dores, Nunes e Silva (2017) as organizações enfrentam grandes prejuízos devido à rotatividade de funcionários, resultante de múltiplos fatores, incluindo a ausência de planejamento de carreira, um ambiente de trabalho hostil, a intensa competição do mercado de trabalho, a falta de motivação dos colaboradores, e outros. Infelizmente, essas questões persistem, pois, muitas empresas ainda adotam uma abordagem antiquada no tratamento de seu ativo mais valioso, ou seja, seus próprios funcionários.

¹ Artigo submetido em 30/06/2023, e apresentado à Libertas – Faculdades Integradas, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Administração, em 30/06/2023.

² Graduando em Administração pela Libertas – Faculdades Integradas – E-mail: murarifabricia@gmail.com.

³ Professor-orientador. Especialista em Auditoria e Contabilidade Pública. Docente na Libertas – Faculdades Integradas. Leonardo Henrique Cordeiro Nunes. E-mail: leonardonunes@libertas.edu.br.

De acordo com o exposto anteriormente, surgiu o seguinte problema de pesquisa, **quais as causas e impactos do *Turnover* nas organizações?** Para responder o problema de pesquisa definiu-se o objetivo geral: identificar quais são as causas que levam a rotatividade nas organizações. Para corroborar com os objetivos gerais, foram levantados os seguintes objetivos específicos para resultados da pesquisa: a) apresentar os possíveis fatores que os colaboradores julgam como decisórios para a permanência na empresa. b) verificar os impactos da rotatividade nas empresas. c) avaliar o que as organizações podem melhorar através dos resultados levantados no trabalho.

Este trabalho justifica-se devido a sua importância, pois, de acordo com Chiavenato (2009), um dos maiores problemas que vem preocupando os profissionais da área de RH é a intensificação nas perdas de recursos humanos, o que conseqüentemente aumenta a necessidade de novas admissões com qualificações em proporções adequadas para o bom funcionamento do sistema organizacional.

O aumento da rotatividade de funcionários ocorre devido à ausência de medidas internas de pequena escala que a empresa deixa de implementar. Entre as razões estão a falta de valorização, oportunidades de crescimento e escasso desenvolvimento profissional, levando os colaboradores a buscar desligamento da organização. (REIS, 2021).

De acordo com Nicoletti e Andrade (2008), as razões que levam a pesquisar sobre esse tema, é o crescente índice da rotatividade de colaboradores de organizações em geral, ou seja, o grande volume de funcionários que ingressam e deixam as empresas, por motivos na maioria das vezes desconhecidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão discutidos os conceitos de *Turnover*, juntamente com as causas que levam a rotatividade, bem como o processo de recrutamento e seleção pode afetar de forma significativa todo o funcionamento de uma organização.

2.1 O QUE É O *TURNOVER*

Turnover ou rotatividade pessoal refere-se à relação entre admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional.

Conforme explica Chiavenato (1999), existem duas possibilidades de um colaborador se desligar da empresa: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

Desligamento por iniciativa do funcionário: ocorre quando um funcionário decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário no trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O funcionário de estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos.

Desligamento por iniciativa da organização (demissão): ocorre quando a organização decide desligar funcionários, seja para substituí-los por outros mais adequados às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir a sua força de trabalho. As mudanças efetuadas no desenho dos cargos provocam transferências, relocalações, compartilhamento de tarefas, redução de horas de trabalho e demissão de funcionários. Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o

congelamento de admissões, a redução da jornada de trabalho, o trabalho em casa (home office) e, sobretudo, a reciclagem profissional através do treinamento contínuo e intensivo.

Segundo Carvalho, Silva e Nascimento (2019) a elevada taxa de rotatividade em uma empresa revela que há desequilíbrios em algum dos seus elementos, o que acarreta a diminuição do engajamento e motivação dos colaboradores. O *Turnover* é um indicador que aponta a perda de eficiência, rentabilidade e o enfraquecimento do ambiente de trabalho.

Para Entringer e Taveira (2021), é importante destacar que um índice de rotatividade moderado é benéfico para a organização, uma vez que permite a entrada de novos colaboradores, trazendo consigo ideias frescas e revitalizando-a. Além disso, proporciona a saída de funcionários com desempenho abaixo do esperado. As empresas devem valorizar o capital intelectual que possuem, pois, a perda de funcionários com bom desempenho acarreta em diversos custos adicionais. A saída de colaboradores implica na perda de conhecimento, expertise nos processos, inteligência, relacionamentos sólidos com clientes e fornecedores, conhecimento de mercado, aspectos comerciais, e outros inúmeros benefícios para a organização.

2.2 CAUSA DA ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

Chiavenato (2009) relata que o ato de entradas e saídas de funcionários recebe o nome de *Turnover* ou rotatividade de pessoal, trazendo também afirmações de que uma empresa com baixo índice de entradas e saídas é uma empresa saudável, ocorrendo apenas a rotatividade com volumes normais. O autor relata também que a rotatividade pode ser causada também pelo aumento de contratações serem maiores do que os números de demissões ou cortes de funcionários em massas para reduzir os custos da empresa.

A rotatividade não está ligada diretamente com a causa, mas sim com efeitos de várias causas, sejam elas internas ou externas de uma organização. Dentre as causas externas estão ligadas à oferta de procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, e as oportunidades de empregos no mercado de trabalho. Dentre as causas internas estão os benefícios, a política salarial, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno que a organização oferece, todas essas causas estão relacionadas diretamente com a motivação do colaborador dentro da empresa. (CHIAVENATO, 1999).

O colaborador motivado está sempre pensando em ajudar a empresa, não dando margem para concorrência, além de desenvolver a função com mais praticidade e qualidade.

Motivação é algo que pode fazer com que a pessoa consiga executar sua tarefa de modo mais impulsionado. Para motivar um funcionário é necessário saber de que forma fazer com que o mesmo fique satisfeito, resultando assim em uma boa execução de sua tarefa.

O autor afirma ainda que a motivação esteja relacionada por um estímulo externo ou também nos processos mentais do indivíduo, como dito anteriormente, é necessário saber especificadamente o motivo que eleva a satisfação de tal funcionário.

De acordo com Carvalho, Silva e Nascimento (2019), a presença de alta rotatividade no ambiente de trabalho pode revelar deficiências subjacentes na política de recursos humanos, tais como: (a) ausência de estratégias salariais e benefícios atrativos; (b) falta de oportunidades de crescimento profissional; (c) adoção de medidas disciplinares inadequadas; (d) condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas; (e) escassez de incentivos e satisfação pessoal. Os autores advertem também que muitos gestores tendem a acreditar que o salário é o fator primordial considerado pelos trabalhadores, negligenciando a importância de outros elementos compensatórios que eles também necessitam e valorizam.

2.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As pessoas juntamente com as organizações convivem em uma relação intensa de negociação, elas se encontram engajadas em um processo contínuo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que um indivíduo forma uma opinião sobre determinada empresa e opta por participar de um possível processo seletivo, os empregadores procuram obter informações de seus possíveis colaboradores, visando atingir o interesse de admiti-lo ou não. Nessa relação de troca de interesses, perante a necessidade de divulgar as vagas disponíveis, surge o recrutamento e seleção como uma forma da empresa atrair futuros colaboradores.

Segundo Chiavenato (2009), o processo de recrutamento e seleção está ligado à um conjunto de técnicas que visam atrair candidatos com as melhores qualidades e capacidades para ocupar determinado cargo dentro da organização.

O recrutamento é o procedimento utilizado para atrair candidatos capacitados em quantidade adequada para preencher as posições disponíveis em uma empresa. Enquanto isso, a seleção consiste no processo de escolha de indivíduos com as habilidades, conhecimentos e qualificações necessárias para ocupar as vagas existentes ou previstas. A combinação de seleção e recrutamento desempenha um papel fundamental na tomada de decisões para identificar talentos qualificados e reter profissionais capazes de agregar valor à organização. (CARVALHO, SILVA e NASCIMENTO, 2019).

O processo de recrutamento e seleção é um processo de duas mãos, onde comunica e divulga oportunidades de emprego, e ao mesmo tempo selecionada pessoas que tenham os perfis desejados para ocupar o cargo em oferta.

Conforme relata Reis (2021), no atual cenário de mercado altamente competitivo, as empresas buscam profissionais motivados e preparados para atender às expectativas da organização. Dessa forma, o tempo e os recursos investidos em treinamentos e capacitações não são desperdiçados. Os colaboradores desempenham um papel de extrema relevância para a empresa, pois estão diretamente ligados aos custos envolvidos, desde a contratação até a demissão. Quando ocorre um aumento ou redução no número de funcionários, a organização é impactada negativamente, afetando diretamente a qualidade do serviço prestado.

Em um processo de recrutamento e seleção, é necessário ter uma análise do cargo, que determina as obrigações e quais são as características que as pessoas interessadas devem ter para ocupar o determinado cargo. A descrição de cargo é onde deverá conter as informações que constitui o trabalho e as especificações do cargo, contém que tipo de pessoa deve ser contratada para preenchê-lo. (DESSLER, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa utilizou as abordagens qualitativas e quantitativas, sendo assim, de acordo com Beuren (2009), a pesquisa qualitativa, descreve com uma maior complexidade determinado problema, analisando assim, a interação entre variáveis de forma a compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. A tipologia ressaltada, possibilita um maior nível de profundidade dos dados e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos, enquanto a pesquisa quantitativa, caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, e assim, a mesma se torna menos profunda na busca por conhecimentos da realidade dos fenômenos, sendo que se preocupa mais com o comportamento geral dos acontecimentos.

Quanto aos objetivos foi realizada uma pesquisa descritiva e bibliográfica. De acordo com Gil 1999, a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de

determinada população ou fenômeno de forma a se preocupar com os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los.

A atual pesquisa realizou um estudo bibliográfico, que segundo Gil (1999) apud Beuren et al. (2006) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de materiais já existentes, principalmente artigos e livros. Foi feito um levantamento de artigos publicados no Google Acadêmico nos últimos 8 anos, sobre o tema (Causas e Efeitos do *Turnover* nas Organizações). As palavras chaves utilizadas foram: *Turnover*, rotatividade, motivação, gestão de pessoas e recrutamento e seleção.

A pesquisa foi feita no período de 07/02/2023 à 02/03/2023. Sendo assim, foram retornados 250 artigos e após a leitura dos títulos foram selecionados 37 artigos sobre o tema, no qual 20 foram selecionados para análise de dados, conforme mostra o quadro 1 no apêndice I. A respeito do levantamento de artigos, foi utilizado o método amostragem por conveniência. Segundo Beuren (apud GIL,1999) nesse tipo de amostragem, o pesquisador seleciona apenas os elementos de maior facilidade de acesso, com a suposição de que eles possam representar adequadamente os dados. Normalmente é empregada em pesquisas exploratórias ou qualitativas.

4 RESULTADOS

Os resultados apresentados abaixo, são oriundos dos 20 artigos coletados, que serão apresentados de uma forma gráfica para uma melhor interpretação dos resultados.

De acordo com os 20 artigos analisados e exposto no apêndice I, quadro 1, foram obtidos os seguintes resultados, para responder os objetivos específicos.

O gráfico 1, que diz respeito às causas que levam a rotatividade nas organizações, traz que, cerca de 11 artigos relataram que a maior causa do *Turnover* nas organizações, estão relacionadas com o salário, 6 artigos com a falha na comunicação, principalmente no processo de Recrutamento e Seleção, 5 artigos com a falta de benefícios, 5 relacionados com as condições e o ambiente de trabalho ruim, 5 artigos com a falta de treinamento, 4 artigos com a impossibilidade de crescimento, 3 artigos com a falta de motivação, 3 artigos com a falta de uma boa gestão, e 2 artigos relacionados com o horário de trabalho, não compatível com o combinado (Hora Extra).

Gráfico 1 – Causas que levam a rotatividade nas organizações.



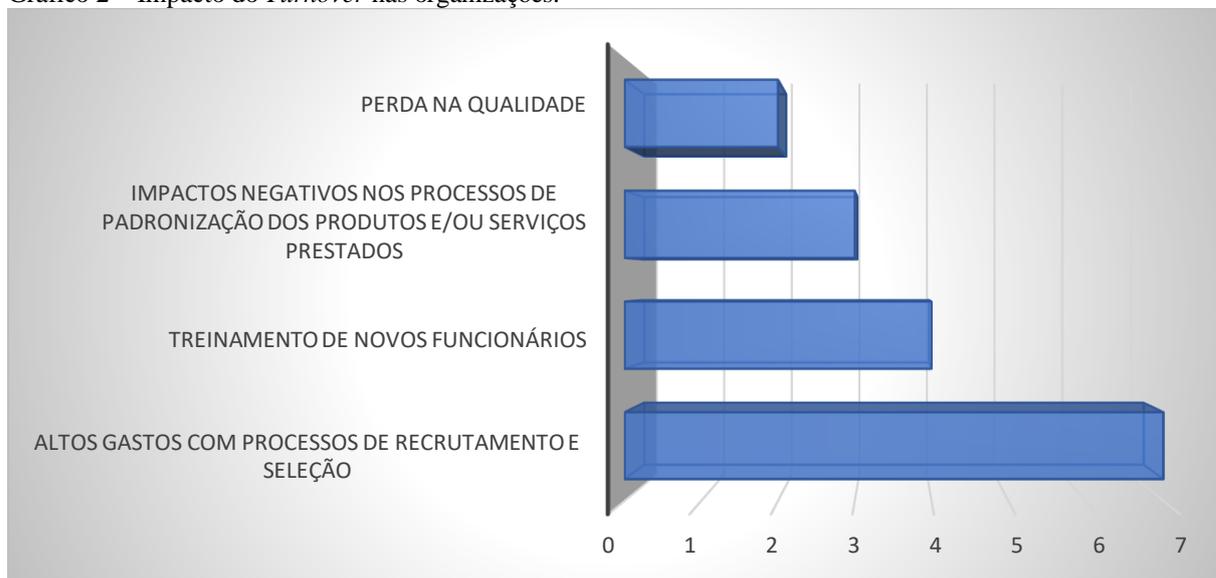
Fonte: Autores (2023).

A rotatividade não está diretamente ligada a uma causa específica, mas sim aos efeitos decorrentes de diversas causas, tanto internas quanto externas a uma organização. No que se refere às causas externas, estas estão relacionadas à dinâmica do mercado de recursos humanos, à conjuntura econômica e às oportunidades de emprego disponíveis. Já as causas internas englobam aspectos como os benefícios oferecidos, a política salarial, o estilo de gestão adotado e as oportunidades de crescimento interno proporcionadas pela organização. É importante ressaltar que todas essas causas estão diretamente relacionadas à motivação dos colaboradores dentro da empresa. Um colaborador motivado está constantemente empenhado em contribuir para o sucesso da organização, o que reduz as chances de perda de talentos para a concorrência. Além disso, ele desempenha suas funções com maior eficácia e qualidade, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 1999).

Vergara (1999) afirma que a motivação do ser humano é essencialmente interna, porém, independentemente das motivações ou razões pessoais para o trabalho, o dinheiro costuma ser o estímulo mais significativo. A autora também explica que subestimar a importância de uma remuneração competitiva e benefícios é um erro, pois eles geralmente são a chave principal para o sucesso de uma empresa ao recrutar e reter seus colaboradores.

O gráfico 2, diz respeito aos impactos do *Turnover* nas organizações, sendo assim, foram obtidos os seguintes resultados. Cerca de 7 artigos relataram que o maior impacto nas organizações é com os altos gastos com os processos de recrutamento e seleção, 4 artigos no qual o treinamento de novos funcionários é o maior impacto, 3 artigos que os processos de padronização dos produtos e/ou serviços prestados sofrem um impacto negativamente, e 2 artigos relataram perda na qualidade do produto e/ou serviço prestado.

Gráfico 2 – Impacto do *Turnover* nas organizações.



Fonte: Autores (2023).

De acordo com Costa e Silva (2020), um índice de rotatividade elevado pode acarretar uma série de consequências desfavoráveis para a organização. Os custos financeiros associados à rotatividade significativa e a perda de produtividade estão entre os fatores mais impactantes. Além disso, o clima organizacional tende a ser comprometido, uma vez que os colaboradores que permanecem na empresa percebem ameaças e oportunidades no mercado de trabalho que podem influenciá-los. Essas ameaças e oportunidades podem afetar a motivação e o comprometimento dos funcionários, tornando-se um desafio adicional para a gestão do capital humano na organização.

Para corroborar com os objetivos específicos, foram encontrados nos artigos analisados, formas de como as organizações podem melhorar nos processos internos para diminuir o número de rotatividade.

- 1) Aprimorar as informações fornecidas aos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção, com o objetivo de melhorar a qualidade e clareza das informações transmitidas.
- 2) Elaborar um documento chamado "Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas", que evidencia a importância das ações de gestão de pessoas implementadas e divulgadas na organização, com foco na retenção de talentos. Isso significa que ao contratar as pessoas adequadas desde o início, estabelecer uma remuneração e pacote de benefícios adequados, bem como fornecer orientações sobre as oportunidades de crescimento na carreira, é possível reduzir a rotatividade de funcionários.
- 3) Movimento para ajustar os salários, visando realinhar a remuneração dos colaboradores de acordo com as mudanças no mercado ou com as necessidades internas da empresa.
- 4) Implantar um programa de remuneração variável além do salário mensal. Esse programa pode ser direcionado ao público operacional envolvido nas áreas de estoque, como recebimento, armazenagem, separação e expedição, e ser baseado em indicadores individuais e coletivos. Essa iniciativa tem um impacto direto na redução de perdas totais e na diminuição do *Turnover*.
- 5) O RH propor soluções como o uso de indicadores de desempenho para monitorar e analisar a satisfação dos colaboradores, permitindo que intervenções sejam feitas antes mesmo de eles decidirem sair da empresa. Além disso, buscar estabelecer uma comunicação prévia entre a empresa e os funcionários, promovendo a liberdade para que os colaboradores expressem suas opiniões, ao mesmo tempo em que são definidos claramente os objetivos da empresa em relação aos funcionários.

Para explicar as maneiras de como as organizações podem melhorar os processos internos para diminuir os índices de rotatividade, a imagem abaixo, relata os processos que acima foram expostos, como parte dos Processos das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Figura 1 - Processos das políticas e práticas de gestão de pessoas.



Fonte: Costa e Silva (2020).

As práticas de gestão de pessoas surgiram como um conjunto de diretrizes e princípios que visavam estimular a motivação, o aprimoramento das habilidades e competências dos indivíduos. Essas práticas passaram a se manifestar como subsistemas distintos, cada um responsável por uma função específica dentro da gestão de pessoas, desempenhando um papel importante na construção da identidade da organização. Nesse contexto, a atração, desenvolvimento, reconhecimento e retenção de talentos assumem uma importância especial no campo da gestão de recursos humanos. (COSTA E SILVA, 2020).

O escopo das práticas de gestão de pessoas abrange todas as áreas operacionais da empresa e desempenha um papel crucial como vantagem competitiva no mercado. Gestores que implementam essas práticas de maneira eficaz são capazes de aproveitar ao máximo as habilidades e competências de seus colaboradores, resultando em um valor singular e distintivo para a organização (DEMO, FERNANDES, FOGAÇA, 2017).

Portanto, quando as pessoas têm acesso à maioria ou a todas as práticas de gestão de pessoas apresentadas, a empresa se torna mais competitiva e os funcionários ficam mais satisfeitos e engajados em alcançar resultados, diminuindo assim, o índice de rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida observou quais as causas do *Turnover*, os fatores que os colaboradores julgam como decisórios para a permanência na empresa, e os principais impactos que as organizações sofrem ao passar por um alto índice de rotatividade, uma vez que, a retenção de talentos vem se tornando um desafio, e conseqüentemente a sua falta de eficácia ocasiona inúmeros fatores negativos para as organizações.

Os objetivos do estudo foram alcançados, visto que através das análises feitas e dos dados obtidos, foi possível constatar que grande parte das empresas passam pelas mesmas necessidades em relação às causas e impactos do *Turnover* nas organizações.

Nesse sentido, observou-se que, as causas do *Turnover* podem incluir insatisfação no trabalho, falta de oportunidades de crescimento, salários e benefícios inadequados, falta de reconhecimento, má gestão, ambiente de trabalho tóxico, entre outros fatores. Já os impactos, destacam-se os custos financeiros associados à contratação e treinamento de novos funcionários, bem como à perda de produtividade durante o processo de substituição e a qualidade nos produtos e/ou serviços prestados.

Em consequência dos resultados obtidos, foram analisados pontos de como as organizações poderiam melhorar seus processos internos para diminuir os altos índices de rotatividade, sendo assim, foi verificado que as organizações que elaboram e colocam em prática o documento “Política e Prática de Gestão de Pessoas”, conseguem controlar o índice de rotatividade e reter melhores talentos, uma vez que a aplicação efetiva da gestão de pessoas pode ser benéfica para as organizações, impactando positivamente tanto os resultados financeiros quanto o bem-estar dos funcionários.

Assim, conclui-se, que esse estudo contribui para investigar as causas específicas do *Turnover* em uma organização, permitindo uma análise mais direcionada e personalizada. Isso ajuda a empresa a entender melhor as razões pelas quais os funcionários estão deixando a organização, possibilitando a implementação de estratégias e políticas adequadas para lidar com essas causas em questão.

Como limitações desse estudo, tem-se dificuldade de elaborar um estudo de caso, visto que o período de tempo foi limitado e o tema abordado gera incômodo por grande parte das organizações.

Diante de tais considerações, recomenda-se para trabalhos futuros um maior aprofundamento sobre o tema: “Causas e Impactos do *Turnover* nas Organizações”, visto que

o mesmo é de extrema importância para manter uma organização gerando bons resultados. Sugere-se que seja feito um estudo de caso, para analisar de perto as opiniões dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORGES, Lidiane Cechinel. **Principais Causas da Rotatividade de Pessoal no Setor de Construção Civil e Seus Reflexos nas Organizações**. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, dezembro, 2011.

BRAUER, Marcus; ORIOL, Ettore de Carvalho; FILHO, Ricardo Rios Cavalini. **O Turnover e seus Impactos na Organização: Um Estudo de Caso na Perspectiva de Gerentes**. Revista Gestão e Conhecimento, v. 16, n. 2. 2022. Disponível em: <<https://www.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/201>>. Acesso em: 23 Fev. 2023.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SILVA, Priscila Cristina da; NASCIMENTO, Letícia Maia do. **Causas e Consequências da Rotatividade de Pessoas: Estudo de Caso em uma Multinacional de Fast Food**. Pensar Acadêmico. Manhauçu, v.17, n.2, p. 138-160, maio-agosto, 2019. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/1c5f/df698bdc848536364870c66b59f56d474420.pdf>>. Acesso em: 10 Fev. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo ideal dos recursos humanos nas organizações**. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 7. ed.rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

COSTA, Gabriel Resende; SILVA, Júlio Fernando da. **A Influência das Práticas de Gestão de Pessoas Sobre a Rotatividade de Pessoal**. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo. CGE, Rio de Janeiro, v.8, n.1, jan. – abr 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40540>>. Acesso em: 10 Fev. 2023.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. **A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas**. REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/mfN6fTBy3SNjrXvMd8sQYmF/?lang=pt&format=html>>. Acesso em: 27 Abr. 2023.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ENTRINGER, Paula Germano Lima Pacheco; TAVEIRA, Izabela Maria Rezende. **Rotatividade (Turnover) e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Empresa do Ramo de Petróleo e Gás em Macaé**. EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração ISSN 2448-3087 - 22 e 23 de novembro de 2021 – FEA/USP

- SÃO PAULO/SP - Edição on-line. Disponível em: <<https://sistema.emprad.org.br/7/arquivos/116.pdf>>. Acesso em: 02 Mar. 2023.

HURTADO, Angelo Borrvalho; CARVALHO, Clislênio; SOUZA, Eric Henrique de; ARRUDA, Alessandro Gustavo Souza; SOUZA, Roosiley dos Santos. **Rotatividade De Pessoal em Cargos Intermediários na Administração Pública: um estudo de caso dos Técnicos Administrativos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)**. IV Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, v.4, n.1, 2020. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/10938>>. Acesso em: 28 Fev. 2023.

IARK, Agatha Basso; REZENDE, Eduardo Lima; SILVA, Felipe Baptista da; ANDRADE, Giuliana Das Virgens de; MARTINS, Karine da Silva; ANDREOLA, Malcolm Vinicius. **O Impacto da Rotatividade Pessoal na Indústria**. Inova+, Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria – n.3, v.1, p. 254 - 273, Fevereiro,2022. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/676>>. Acesso em: 16 Fev. 2023.

LEITE, Ygor Geann dos Santos. et al. **Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas**. Vol. 3. 1ª ed. Fаметro Centro Universitário, Belo Horizonte – MG: Poisson, 2021.

LOPES, Flavio; TONDATO, Silvana Rodrigues Quintilhano. **Turnover na construção civil: análise de fatores geradores da alta rotatividade dos empreiteiros de uma empresa de Londrina/PR**. Repositório Institucional da UTFPR. 6 Jun., 2022. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/29175>>. Acesso em: 02 Mar. 2023.

LOURENÇO, Bárbara Sofia Dias; SILVA, Rui; AMARO, Ana. **O Papel Mediador do Comprometimento Organizacional na Relação entre o Desenvolvimento de Carreiras e as Intenções de Rotatividade**. ISG – Dissertações de Mestrado em Gestão do Potencial Humano. 8 Fev., 2023. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/43857>>. Acesso em: 23 Fev. 2023.

MACÁRIO, Daniel Lucas Tavares. et al. **A Importância do Recrutamento para Redução do Turnover das Organizações do Século XXI**. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco, Resende – RJ, outubro, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional estratégico**.13. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTINS, Helena Gagine Borges. SILVA, Adilson Aderito da. **Fatores da Produtividade: Quando o Turnover não é só um Turnover**. Práticas em Contabilidade e Gestão. 2022. V.10, n.1, p. 1-20. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/14986>>. Acesso em 10 Fev. 2023.

MATOS, Nathalya Delfina Campos de; BARRETO, Wanderson. **O Papel do RH Estratégico Voltado para Grande Rotatividade dos Funcionários na Organizações**. Repositório Institucional Unicambury, v.1, n.1, 2022. Disponível em:

<<https://www.revistaleiacambury.com.br/index.php/repositorio/article/view/61>>. Acesso em: 21 Fev. 2023.

MELO, Carmem Najara Sousa; FORMAGGIO, Filomena Maria. **Influência da comunicação na rotatividade de pessoal nas organizações**. Bioenergia em revista: diálogos, v.11, n.2, julho/dez. 2021. p.178-198. Disponível em: <<http://www.fatecpiracicaba.edu.br/revista/index.php/bioenergiaemrevista/article/view/447>>. Acesso em 10 Fev. 2023.

NETO, Leopoldo Gondim; BATISTA, Débora Ramos. **O fenômeno do Turnover em Serviços de Alimentação: Desafios e Prospecções na Gestão Eficiente de Recursos Humanos**. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/56805>>. Acesso em: 16 Fev. 2023.

NICOLETI, Gerson Gilberto; ANDRADE, Hélio Alves de. **Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa Cooper- Cooperativa de produção e abastecimento do vale do Itajaí – filial Omino, setor de frente de caixa**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2 n.2, 2008. Disponível em: <<https://www.unifanap.edu.br/Repositorio/276.pdf>>. Acesso em: 13 Mai. 2023.

NUNES, Leonardo Henrique Cordeiro; DORES, Rafael Domingos das; SILVA, Julio Cezar da. **Fatores Influentes Na Rotatividade De Colaboradores nos Escritórios de Contabilidade de São Sebastião Do Paraíso – MG**. 2017. Revista de Iniciação Científica Libertas. São Sebastião do Paraíso, v.7, n.2, dez. 2017. Disponível em: <<http://riclibertas.libertas.edu.br/>>. Acesso em: 09 Mai. 2023.

PICCHIAI, Djair; FERNANDES, Rodrigo. **Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal**. Novos Cadernos NAEA v. 22, n.1, p.111-136, jan-abr 2019, ISSN 1516-6481 / 2179-7536. Disponível em: <<https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/5745>>. Acesso em: 02 Mar. 2023.

RAMOS, Carla Luane; NOSHI, Natane Miyuki; QUILIMARTE, Alan. **Rotatividade: Um Estudo de Caso sobre as Causas que Levam a Mudança de Emprego**. Repositório Institucional do Conhecimento – RIC-CPS. Jun., 2022. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9702>>. Acesso em: 23 Fev. 2023.

REIS, Laura Fanzini Viana. **Rotatividade de Pessoal e seus Efeitos nas Organizações: Um Estudo Bibliométrico**. Repositório Institucional Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/892>>. Acesso em: 28 Fev. 2023.

SILVA, Juliana Gomes da; PINHEIRO, Mateus da Costa. Rotatividade de Pessoas: Uma Abordagem Bibliográfica. Repositório Institucional do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 28 Mar., 2022. Disponível em: <<https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/1235>>. Acesso em: 02 Mar. 2023.

SOUSA, Sergio Henrique Caria. Elementos e Fundamentos do Turnover: **Um Estudo de Caso de uma Indústria Têxtil do Interior do Estado de São Paulo**. Revista Gestão em Foco - Edição n.15, ano, 2023. Disponível em: <<https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2023/02/REVISTA-GESTA%CC%83O-EM-FOCO-CARIA.pdf>>. Acesso em: 10 Fev. 2023.

SPESEMILI, Gilmar Malegone; ALMEIDA, Luciane Inafantini da Rosa. **Rotatividade de Motoristas: Estudo de Caso em uma Transportadora**. DESTARTE, Vitória, v.6, n.1, p.66-87, abr, 2016. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/destarte_old/article/view/8832>. Acesso em: 28 Fev. 2023.

VANALI, Ana Crhistina; RAMOS, Alex Lemos de; FARIAS, Gabriel Vinicius da Silva; ALEXANDRE, João Vitor Kramar; FARIA, Vitória Walter. **Rotatividade de Pessoal: Quais São os Impactos em uma Empresa do Ramo de Tratamento de Resíduos**. Revista Eletrônica Conhecimento Interativo, v.2, n.1, 2021. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/527>>. Acesso em: 02 Mar. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE I

Quadro 1 – Análise dos artigos para a coleta de dados.

TÍTULO	AUTOR	ANO	OBJETIVO
ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA.	Gilmar Malegone Spesemili / Luciane Infantini da Rosa Almeida.	2016	Identificar as principais causas e efeitos da rotatividade, na empresa de transporte LM, localizada na cidade de Cariacica/ES, classificada como empresa de médio porte.
CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DE FAST FOOD.	Ana Cristina Marques de carvalho / Priscila Cristina da Silva / Letícia Maia do Nascimento.	2019	Apresentar os resultados do estudo destinado a investigar causas e consequências da rotatividade de pessoal em uma empresa multinacional do setor de alimentos.
TREINAMENTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E ROTATIVIDADE DE PESSOAL.	Djair Picchiali / Rodrigo Fernandes	2019	Compreender a percepção dos proprietários e funcionários em relação à aplicação de treinamentos nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e a intenção de rotatividade de pessoal.
O FENÔMENO <i>TURNOVER</i> EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO: DESAFIOS E PROSPECÇÕES NA GESTÃO EFICIENTE DE RECURSOS HUMANOS.	Leopoldo Gondim Neto / Débora Ramos Batista.	2019	Comentar a respeito dos principais desafios e prospecções da gestão eficiente de recursos humanos referentes ao fenômeno <i>turnover</i> em serviços de alimentação, levantando aspectos relevantes às áreas da Gastronomia, Gestão de Pessoas e da Organização do Trabalho.

TÍTULO	AUTOR	ANO	OBJETIVO
A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS SOBRE A ROTATIVIDADE DE PESSOAL.	Gabriel Resende Costa / Júlio Fernando da Silva.	2020	O estudo tem por objetivo compreender a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas na rotatividade de pessoal em uma pequena empresa do comércio varejista de produtos alimentícios na cidade de Belo Horizonte - MG.
ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM CARGOS INTERMEDIÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)	Angelo Borralho Hurtado / Clislênio Carvalho / Eric Henrique de Souza / Alessandro Gustavo Souza Arruda / Roosiley dos Santos Souza.	2020	Analisar a rotatividade na carreira técnico-administrativa da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, discutindo os impactos administrativos e financeiros provocados por esse fenômeno.
INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES.	Carmem Najara Sousa Melo / Filomena Maria Formaggio.	2021	Analisar a influência e a frequência ligada a comunicação em relação à rotatividade de funcionários nas organizações, e os impactos causados por uma comunicação inadequada.
ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO.	Laura Fanzini Viana Reis.	2021	Apresentar um levantamento bibliométrico em nível nacional sobre as produções científicas relacionadas ao tema rotatividade de pessoal.

TÍTULO	AUTOR	ANO	OBJETIVO
ROTATIVIDADE (<i>TURN OVER</i>) E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PETRÓLEO E GÁS EM MACAÉ	Paula Germano Lima Pacheco Entringer / Izabela Maria Rezende Taveira	2021	Verificar a relação existente entre a qualidade de vida no trabalho e o índice de rotatividade em uma organização do ramo offshore através de uma pesquisa de campo para medir a satisfação dos colaboradores quanto às ações de QVT promovidas pela organização estudada.
ROTATIVIDADE DE PESSOAS: UMA ABORDAGEM BIBLIOGRÁFICA.	Juliana Gomes da Silva / Mateus da Costa Pinheiro.	2021	Apresentar o conceito, cálculos e possíveis consequências relacionadas à rotatividade.
ROTATIVIDADE DE PESSOAL: QUAIS SÃO OS IMPACTOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DE TRATAMENTO DE RESÍDUOS?	Orientador Prof. ^a Dr. ^a Ana Crhistina Vanali Autores Alex Lemos de Ramos Gabriel Vinicius da Silva Farias João Vitor Kramar Alexandre Vitória Walter Faria	2021	Analisar os impactos da rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo de tratamento de resíduos, situada em São José dos Pinhais/PR.
O IMPACTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA INDÚSTRIA.	Orientadora Professora Me Lucelia Mildemberger Autores Agatha Basso Iark / Eduardo Lima Rezende / Felipe Baptista Da Silva / Giuliana Das Virgens De Andrade / Karine da Silva Martins / Malcolm Vinicius Andreola.	2022	O presente trabalho tem como objetivo conter a rotatividade de funcionários de uma empresa do ramo de estamparia, que vem tendo um alto índice de rotatividade, afetando o seu faturamento e a qualidade de serviço.

TÍTULO	AUTOR	ANO	OBJETIVO
FATORES HUMANOS DA PRODUTIVIDADE: QUANDO O <i>TURNOVER</i> NÃO É SÓ UM <i>TURNOVER</i> .	Helena Gagine Borges Martins / Adilson Aderito da Silva.	2022	O objetivo deste estudo é apresentar um relato sobre as soluções implantadas para minimizar os custos de transação causados pela elevada rotatividade de funcionários da área de Supply Chain em uma empresa multinacional do segmento de varejo rotulada neste estudo como C5 Alimentos.
O PAPEL DO RH ESTRATÉGICO VOLTADO PARA GRANDE ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES.	Nathalya Delfina campos de Matos / Wanderson Barreto.	2022	Realizar uma análise sobre a necessidade de mudanças nos Recursos Humanos tradicionais para os Recursos Humanos estratégicos dentro das organizações, conquistando, assim, a diminuição da rotatividade de funcionários.
<i>TURNOVER</i> NA CONSTRUÇÃO CIVIL: ANÁLISE DE FATORES GERADORES DA ALTA ROTATIVIDADE DOS EMPREITEIROS DE UMA EMPRESA DE LONDRINA/PR.	Flávio Lopes.	2022	Identificar os principais fatores da rotatividade de empreiteiros de uma empresa da Construção Civil situada na cidade de Londrina, apontando sugestões de melhorias.
O PAPEL MEDIADOR DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS E AS INTENÇÕES DE ROTATIVIDADE.	Orientador: Professor Doutor Rui Miguel Entradas Silva Coorientadora: Professora Doutora Ana Paula Nunes Amaro	2022	Analisar o papel mediador do comprometimento organizacional na relação existente entre o desenvolvimento de carreiras e as intenções de rotatividade.

TÍTULO	AUTOR	ANO	OBJETIVO
ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS CAUSAS QUE LEVAM A MUDANÇA DE EMPREGO.	Natane Miyuki Noshi / Carla Luane Ramos.	2022	Compreender, através do instrumento de pesquisa bibliográfica, quais fatores são mais recorrentes em contextos e cenários diferentes para o indivíduo, que são decisórios quanto a mudança de emprego.
O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O <i>TURNOVER</i> EM UMA REDE DE LOJAS DE VAREJO NA REGIÃO SUL DO PAÍS.	Anderson Couto / José Roberto Domingues da Silva.	2022	Investigar os processos de recrutamento e seleção adotados por uma rede de loja de varejo, no sul do país, e a relação desses processos, com o índice de <i>turnover</i> no período de um ano.
O <i>TURNOVER</i> E SEUS IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA PERSPECTIVA DE GERENTES.	Marcus Brauer / Ettore de Carvalho Oriol / Ricardo Rios Cavalini Filho / Ana Carolina Sussekind Rocha Trilho Marinho / Mayara Haddad Borges.	2022	Descrever os impactos que a rotatividade de concursados tem no desempenho de organizações públicas.
ELEMENTOS E FUNDAMENTOS DO <i>TURNOVER</i> : UM ESTUDO DE CASO DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DO INTERIOR DO ESTADO SÃO PAULO.	Sergio Henrique Caria Souza.	2023	O mesmo tem o propósito de discutir os elementos e fundamentos do <i>turnover</i> , partindo do pressuposto de que os colaboradores reagem às variáveis ambientais internas da organização, afetando seu desempenho e atividades profissionais. Propôs a detectar e constatar as causas dos índices de <i>turnover</i> em uma indústria têxtil de médio porte no interior de São Paulo.

Fonte: Autores (2023).