

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO
SANTO - CAMPUS GUARAPARI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LAURA FANZINI VIANA REIS

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM
ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

GUARAPARI

2021

LAURA FANZINI VIANA REIS

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM
ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenadoria do Curso de Bacharelado em
Administração, do Instituto Federal do Espírito
Santo – Campus Guarapari, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a M. Sc. Carla Regina de
Sousa

Guarapari

2021



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

TERMO nº 17/2021-GUA-CCTA
Protocolo nº 23183.000888/2021-32

Guarapari-ES, 16 de abril de 2021

LAURA FANZINI VIANA REIS
ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração do IFES (Campus Guarapari), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 22 de março de 2021
COMISSÃO EXAMINADORA
Prof. M.Sc Carla Regina de Sousa
Instituto Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. Dr. Elisabete Corcetti
Instituto Federal do Espírito Santo
Membro Interno

Prof. M.Sc Eduarda De Biase Ferrari Gomes
Instituto Federal do Espírito Santo
Membro Interno

Assinatura da Comissão Examinadora

(Assinado digitalmente em 16/04/2021 11:04)

CARLA REGINA DE SOUSA
PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO
GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)
Matrícula: 1833369

(Assinado digitalmente em 20/04/2021 13:55)

EDUARDA DE BIASE FERRARI GOMES
PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO
GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)
Matrícula: 1657054

(Assinado digitalmente em 20/04/2021 09:13)

ELISABETE CORCETTI
PROFESSOR DO ENSINO BASICO TECNICO E TECNOLOGICO
GUA-CCTA (11.02.22.01.08.01.05)
Matrícula: 1813660

RESUMO

A rotatividade define a oscilação de entrada e saída dos colaboradores em uma organização. A rotatividade de pessoal é acompanhada por diversas empresas há muitos anos e, com o aumento dos índices de desligamento, atrelados aos custos, as organizações buscaram alternativas para reduzir os índices de rotatividade. Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo apresentar um levantamento bibliométrico em nível nacional sobre as produções científicas relacionadas ao tema rotatividade de pessoal. O método utilizado foi o estudo bibliométrico, com a abordagem quali-quantitativa. O levantamento dos dados foi realizado por meio do Portal de Periódico da Capes, no período de 2011 a 2020. Inicialmente, a pesquisa resultou em 864 itens, das mais variadas áreas, sendo que, destes, foram pré-selecionados 28 artigos com o tema “rotatividade de pessoal” descrito em seus resumos. Posteriormente, foram lidos os resumos dos artigos, bem como os recursos textuais, sendo selecionados, no total, 13 artigos, cujo tema central era a rotatividade de pessoal. Verificou-se que o número de publicações entre 2011 e 2020 foi o maior, em que houve um maior número de periódicos publicados sobre o tema “Rotatividade”. Em 2013 e 2016 não houve artigos ou estudos de caso sobre o tema em questão. Pode-se notar que a maior parte dos estudos se desenvolveu na área da Administração, seguido por Ciências Contábeis e Economia. Recomenda-se aumentar a gama de estudos bibliográficos sobre a rotatividade, para suportar pesquisas de campo e a criação de instrumentos que favoreçam a investigação das causas da rotatividade, a fim de que as organizações possam se prevenir quanto à perda de empregados, os quais são fundamentais para o bom andamento do processo organizacional.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal, bibliometria, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Turnover defines the oscillation of incoming and outgoing employees in an organization. Personnel turnover has been followed by several companies for many years and with the increase in severance rates, linked to costs, organizations have sought alternatives to reduce turnover rates. In view of this context, this study aims to present a bibliometric survey at the national level on the scientific productions related to the theme personnel turnover. The method used was a bibliometric study with a quali-quantitative approach. The data survey was carried out by the Capes Periodical Portal, from 2011 to 2020. Initially the search resulted in 864 items from the most varied areas, of these 28 articles were pre-selected with the theme "staff turnover" described in their abstracts. Then the abstracts of the articles and textual resources were read and a total of 13 articles were selected, whose central theme was staff turnover. It was found that the number of publications between 2011 and 2020 was the highest, where there were the greatest number of journals published on the topic of Turnover. In 2013 and 2016 there were no articles or case studies on the topic in question. It can be noted that most of the studies were from the field of Administration, followed by Accounting and Economics. It is recommended to increase the range of bibliographic studies on turnover, to support field research and creation of instruments that favor the investigation of the causes of turnover, so that organizations can prevent regarding the loss of employees, who are fundamental to the smooth running of the organizational process.

Keywords: Personnel turnover, bibliometrics, people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Periódicos publicados por ano	28
Figura 2- Percentual de publicações por área de conhecimento.....	30
Figura 3- Percentual de métodos de pesquisa	33
Figura 4- Publicações por região do Brasil.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Publicações por área de conhecimento	30
Tabela 2- Frequência de uso das palavras chaves	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Fatores que influenciam nas taxas de rotatividade	17
Quadro 2- Pontos positivos e negativos	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GERAL.....	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
3. JUSTIFICATIVA	10
4. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
4.1 Gestão de Pessoas	12
4.2 Rotatividade de Pessoas	13
4.3 Custos com a rotatividade	14
4.4 Tipos de rotatividade e suas causas	16
5. METODOLOGIA.....	19
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
6.1 Variáveis qualitativas.....	21
6.2 Variáveis quantitativas	28
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	36

1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado e todos os avanços da tecnologia afetam o comportamento das pessoas, de um modo geral. Com o fenômeno da globalização e o rápido acesso a todo o tipo de informação, o mercado de trabalho tornou-se mais competitivo, com maior interação entre as pessoas. (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

O conhecimento passou a ser um diferencial exigido pelas organizações e, assim, as pessoas tornaram-se um dos seus principais ativos. Por isso, as empresas têm investido cada vez mais em seus colaboradores, adicionando conhecimento ao seu capital. Com a expansão dos mercados, as empresas tornam-se cada vez mais dinâmicas, os meios de comunicação, mais modernos, auxiliam na divulgação das informações e os colaboradores estão se integrando a um mercado de trabalho mais exigente. Por esse motivo, reter bons funcionários, principalmente, os mais talentosos, torna-se uma missão difícil, mas de grande importância para o avanço das organizações. (GOMES, 2018).

A alta taxa de rotatividade afeta diretamente a saúde organizacional da empresa, o que traz muitos problemas, principalmente, o alto custo e o entusiasmo dos funcionários afetados. Por esses motivos, o alto índice de rotatividade preocupa os setores de RH das empresas, vez que o processo irregular pode acarretar muitas consequências e precisa ser controlado para não afetar a saúde organizacional. (GARCIA; MORAIS, 2017).

“A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações”. (CHIAVENATO, 1999, p. 69).

A Rotatividade de Pessoal avalia a alternativa mais econômica. Segundo Almeida (2009), saber até que nível a rotatividade de pessoal de uma organização pode suportar sem maiores danos é muito importante, pois é um problema que as organizações devem se atentar, a fim de avaliar estatisticamente os custos, para que favoreça as empresas a buscarem soluções.

O objetivo do presente estudo é apresentar um levantamento bibliométrico acerca do tema rotatividade, por meio da análise de publicações científicas sobre o assunto, publicadas no portal de periódicos da CAPES. Para isso, utilizou-se como fonte, artigos, a fim de possibilitar um aprofundamento sobre o assunto rotatividade, bem como analisar as proposições sobre o tema “rotatividade de pessoal”, dentro do contexto de produção mais recente.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar um levantamento bibliométrico do tema rotatividade, por meio da análise de publicações científicas sobre o assunto, publicadas no portal de periódicos da CAPES.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar a definição e estudos relacionados à rotatividade de pessoas nas organizações;
- Verificar os tipos de rotatividade de pessoas e as possíveis causas, conforme os autores pesquisados;
- Analisar as proposições sobre o tema rotatividade de pessoal dentro do contexto de produção mais recente.

3. JUSTIFICATIVA

As causas da rotatividade de pessoal crescem por falta de pequenas abordagens que a empresa deixa de aplicar internamente. Algumas das causas são a falta de reconhecimento, perspectiva de carreira e pouco desenvolvimento profissional, motivando o funcionário a se desligar da empresa. (GOMES, 2018).

O estudo da temática é determinante por diversos motivos, do ponto de vista do pesquisador, é uma oportunidade para obter conhecimentos que facilitem encontrar e perceber o comportamento dos funcionários nas empresas, sendo capaz de acatar medidas que possam reduzir a rotatividade.

Com o mercado mais competitivo, as organizações buscam colaboradores que estejam mais motivados e preparados para atender as expectativas da empresa, para que o tempo gasto com treinamentos e capacitações não seja um investimento perdido. Os colaboradores possuem grande importância para a organização, uma vez que estão ligados aos custos diretos e indiretos, desde a admissão até a demissão. Quando o número de colaboradores começa a aumentar ou cair, a empresa é prejudicada, o que afeta diretamente a qualidade do serviço. (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Segundo Beria *et al.* (2017), o processo de desligamentos e admissões, apesar de ter aspectos positivos, tende a ser negativo para os indivíduos, as equipes e a sociedade. Eles afirmam que:

Tomando o Brasil como exemplo, é possível apontar que as despesas sociais com o turnover de profissionais - mais especificamente com o pagamento de seguro desemprego e abono salarial - chegaram a R\$ 47 bilhões em 2013, montante correspondente a 1% do Produto Interno Bruto do país naquele ano (Rizzotto, 2013). Esse montante aumentou para aproximadamente R\$ 52 bilhões em 2014, ano em que foi implementada a Medida Provisória (MP) nº 665, de 30 de dezembro de 2014, a qual altera as Leis nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, e nº 10.779, de 25 de novembro de 2003, prevendo novas regras para a concessão dos benefícios do seguro-desemprego e do abono salarial (Nery, 2015). Em relação ao abono salarial, deve-se perceber que o impacto da mudança das regras só ocorrerá nos benefícios pagos no ano calendário de 2016-17, o que impossibilita o cálculo real do impacto da Medida (BRASIL, 2015). (BERIA, *et al.*, 2017).

Ainda, segundo os autores supramencionados, para as organizações, “os custos financeiros de recrutar, contratar, e treinar um único trabalhador podem variar de aproximadamente 100% a 200% do salário anual orçado para o cargo”. (BERIA, *et al.*, 2017). Além disso, sobre o *turnover*, é dito que:

[...] as altas taxas de *turnover* podem levar à perda da memória organizacional e à ausência de mentores experientes para os novos membros da organização (Griffeth & Hom, 2001). Podem ocasionar ainda, uma perda geral

de eficiência e continuidade, bem como a exposição de segredos comerciais (Griffeth & Hom, 2001). (BERIA, *et al.*, 2017).

Diante do presente contexto, na sequência, é apresentada a revisão de literatura do presente trabalho.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 Gestão de Pessoas

Em relação à gestão de recursos humanos, considera-se o seguinte contexto de desenvolvimento:

O contexto da gestão de pessoas é formado justamente pelas pessoas e suas relações organizacionais, onde umas dependem das outras para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, havendo sempre benefícios ou prejuízos recíprocos. (MENDES, 2013, p. 7).

“As pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais, crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações”. (CHIAVENATO, 1999. p.4). Para que o funcionário se sinta bem no ambiente de trabalho, é importante colocar em prática a gestão de pessoas, fazendo com que o funcionário possa sentir-se realizado e satisfeito atingindo seu sucesso pessoal e, assim, sendo capaz de executar suas atividades com dedicação.

Ainda, sobre o sistema de gestão de pessoas:

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. (MARQUES, 2015, p. 13).

O processo de gestão de pessoas envolve o processo de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração, em que pessoas de personalidades diferentes possuem competência para conduzir a empresa ao sucesso. (FREITAS, 2013).

Além disso, Freitas (2013) afirma que a gestão de pessoas é tão importante porque as empresas dependem somente das pessoas, sendo necessário que os trabalhadores trabalhem em prol da empresa.

Ainda, considera-se que os colaboradores das organizações podem ser considerados conforme duas visões: recursos organizacionais ou parceiros da organização, como se observa a seguir:

[...] as organizações administram seus empregados como recursos organizacionais ou parceiros da organização. Do uso da primeira visão, os mesmos precisam ser bem administrados, uma vez que são considerados parte do patrimônio físico da empresa. Caso sejam observados como parceiros da organização, os profissionais são conduzidos como parte integrante do capital intelectual da organização. (MENDES, 2013, p.8).

4.2 Rotatividade de Pessoas

A rotatividade é o índice de empregados que deixam a empresa em determinado período de tempo. (DESSLER, 2015). “A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. (CHIAVENATO, 1999, p. 69). Em todas as demissões, na maioria dos casos, o funcionário poderá ser substituído como forma de reposição do funcionário.

De acordo com Almeida (2009) o elevado índice de rotatividade revela problemas e desafios a serem superados. A rotatividade de pessoal refere-se à perda de conhecimento, capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

Sobre a chamada “rotatividade voluntária”, trata-se de uma maneira encontrada pelos funcionários para se afastar do trabalho, considerando que o afastamento significa separar-se da sua situação atual, e é, muitas vezes, um meio de fuga para alguém que está insatisfeito. (DESSLER, 2015).

Em relação à alta taxa de rotatividade de funcionários em uma organização, há diversos fatores que possam justificá-la, podendo relacionar-se com a discordância quanto às políticas da empresa, a falta de motivação nas atividades laborais ou, ainda, com a procura por uma melhor colocação no mercado:

As razões para demissões variam: um indivíduo pode renunciar por não concordar com a política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Em contrapartida, a empresa tem também o direito de buscar profissionais mais qualificados para fortalecer seu quadro funcional, agindo com base em avaliações de desempenho de sua força de trabalho. (MENDES, 2013, p. 3).

Portanto, verifica-se que são muitos os fatores que podem ocasionar um alto índice de *Turnover* nas empresas, devendo ser aplicadas estratégias disponíveis às organizações com o intuito de reduzir tais taxas.

4.3 Custos com a rotatividade

Os custos associados à rotatividade de pessoal das empresas são divididos em três partes: custos com os desligamentos, custos com as novas contratações e os custos de treinamento dos novos contratados. (SILVA, 2001).

Com uma taxa elevada de rotatividade, os custos podem se tornar alarmante para as organizações. Segundo Chiavenato (2009) os custos relacionados ao *Turnover* se dividem em três: custos primários, secundários e terciários.

- I. Os custos primários: estão relacionados aos custos de recrutamento e seleção, custos de registro e documentação, custos de integração e desligamentos,

sendo, estes, quantificáveis e incluem anúncios em sites de recrutamento, gastos com documentação e formulários, gastos com treinamentos, antecipação do pagamento com férias, décimo terceiro salário, aviso prévio e multa do FGTS. Ou seja, são custos relacionados diretamente com desligamento dos funcionários.

- II. Os custos secundários: são aqueles ligados aos reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custo extra laboral e custo extra operacional. São relativamente mais complexos de serem quantificados numericamente, pois estão ligados à perda de produção, insegurança do novo empregado, imagem da empresa, despesas com horas extras, além de acréscimos de acidentes e erros em virtude da inexperiência do novo contratado.
- III. Os custos terciários: são aqueles ligados ao custo extra investimento e perda de negócios. São os reflexos da rotatividade, os quais incluem o aumento proporcional nas taxas de seguros e depreciações e o aumento da quantidade de salários pagos aos funcionários, entre outros.

A rotatividade quando se torna um problema, não impacta negativamente apenas as empresas e os funcionários que se desligam, mas toda a sociedade que se vê afetada com as consequências, que de certa forma impacta até mesmo na economia do país.

Há outro ponto a ser considerado, além dos custos relacionados à demissão e contratação de um novo empregado. Os custos com a rotatividade são altos para as empresas, além dos custos com recrutamento, seleção, admissão, integração, pagamento das rescisões, existem também a diminuição da produtividade, perda de conhecimento, atraso na produção e perda de qualidade. (LACOMBE; HEILBORN, 2011).

Portanto, as organizações precisam avaliar e analisar os impactos financeiros que o *turnover* ocasiona, e encontrar uma forma de reduzir tornando menos infesto.

4.4 Tipos de rotatividade e suas causas

Para classificar a rotatividade e medi-la de forma confiável, é necessário entender outras variáveis. Podem ser advindas de diversas naturezas, podendo afetar o mercado de trabalho, como fatores reguladores do mercado de emprego, fatores sociológicos, econômicos, sociais e tecnológicos. (DIEESE, 2011).

A cada demissão quase sempre resultará em uma nova admissão, como forma de reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2009) lista dois tipos de desligamento, sendo eles: i) desligamento por iniciativa do funcionário: acontece quando o funcionário, por algum motivo, encerra o contrato com a organização; ii) desligamento por iniciativa da organização: acontece quando a organização decide desligar o funcionário.

Barbosa (2013) afirma que o custo com a rotatividade pode chegar a oito salários nominais por empregado, dependendo do cargo. Ou seja, pelo mesmo valor, mantém-se o funcionário trabalhando por oito meses.

De acordo com Mendes (2013), uma boa gestão de *Turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa, fatores importantíssimos para que continue realizando suas atividades no mercado de trabalho.

As causas da rotatividade de pessoal podem estar ligadas a alguns fatores, como remuneração, oportunidade de promoção, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, estresse, desenvolvimento de carreira, benefícios da saúde, duração do trajeto de casa/trabalho/casa, benefícios de aposentadoria, natureza do trabalho, cultura da empresa, relação com o supervisor/gerente, entre outros. (DESSLER, 2015).

Nesse sentido, as causas da rotatividade são diversas e podem estar relacionados a motivos pessoais dos colaboradores, como também podem partir da vontade da empresa. (GARCIA; MORAIS, 2017).

A rotatividade, além de aumentar os custos da empresa, também prejudica os colaboradores que nela continuam a trabalhar, pois, até substituir o colaborador que se desligou da empresa, muitas vezes, os que permaneceram terão que trabalhar dobrado, para poder terminar o serviço que o outro fazia. (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Dessler (2015, p. 230) “A rotatividade (voluntária e involuntária), muitas vezes, começam com más decisões de seleção, compostas por treinamento inadequado, avaliações insensíveis e remuneração desigual”.

Existem alguns fatores que foram apontados como as causas mais comuns de rotatividade, podendo observá-los no quadro a seguir:

Quadro 1- Fatores que influenciam nas taxas de rotatividade

Fator	Definição	Autores
Salários	É considerado como a causa mais comum da taxa de rotatividade ser elevada nas empresas. Os funcionários buscam empregos em que a remuneração atenda às suas expectativas e, quando isso não ocorre, eles não hesitam em migrar para outras organizações.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001); Lopes, Moretti e Alejandro(2011);
Benefícios	Os funcionários tendem a migrar para empresas que lhes ofereçam os melhores benefícios.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001); Lopes, Moretti e Alejandro(2011);
Avanços e Políticas de Promoção	Com a falta de oportunidade potencial para crescimento ou promoções, os funcionários preferem empresas que oferecem cargos de mais responsabilidade e melhores pacotes de compensação.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001); Lopes, Moretti e Alejandro(2011);

Ambiente de Trabalho	Pode ser considerada, também, uma das principais causas para a rotatividade de funcionários. Os funcionários dão preferência aos trabalhos que tenham um ambiente adequado para eles. Se encontrarem um ambiente de trabalho motivador na empresa, podem permanecer nela por vários anos.	Campos e Malik (2008); Ferreira e Freire (2001); Lopes, Moretti e Alejandro (2011); Pinheiro e Souza (2013)
Procedimentos de Trabalho	É importante que as empresas analisem e adequem os seus procedimentos de forma que incentivem os seus colaboradores a utilizarem todo o seu potencial. Pois existem casos em que os funcionários deixam a organização porque estão desmotivados, pois não recebem incentivos para darem o seu melhor para a organização.	Brannick (1999); Campos e Malik (2008); Cotton e Tuttle, (1986); Lopes, Moretti e Alejandro (2011);
Mudança de Emprego	O dinamismo do mercado é acirrado, as organizações devem atentar-se às mudanças e buscar manter os colaboradores em suas empresas, antes que percam sua mão de obra qualificada para um concorrente de mercado.	Cappi e Araújo (2015); Pinheiro e Souza (2013);
Responsabilidade Social Corporativa	Uma empresa pode empreender ações relacionadas à responsabilidade social corporativa, o que pode influenciar, de modo positivo, os funcionários das organizações. De modo análogo, empresas com valores duvidosos, do ponto de vista ético, podem repelir pessoas que não estão alinhadas com esse posicionamento.	Cohen et al. (2016); Luppi (2007); Rosolen e Maclennan (2016)

Fonte: FONSECA, *et al.* (2019, p. 67-68).

Em relação às causas da rotatividade, pode-se observar que cada autor, em seus estudos, expressa diferentes motivos para esse evento, mas muitas vezes se complementam.

Segundo Fonseca *et al.* (2019) as causas mais comuns, de acordo com os autores estudados, são os salários, as políticas sociais e as oportunidades de

desenvolvimento profissional. Os outros motivos apontados são a cultura organizacional, seguida por cada empresa, e a sua política de responsabilidade social corporativa. Se essa cultura e os valores organizacionais não interagirem com as crenças um do outro, a possibilidade de rotatividade é maior.

Diante do referencial teórico citado, na sequência, é apresentada a metodologia para a realização da pesquisa.

5. METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa adotada neste trabalho é caracterizada como uma pesquisa descritiva, bibliométrica e com abordagem quali-quantitativa. Segundo Barros e Lehfeld (2007), na pesquisa descritiva, ocorre a análise dos fenômenos, o registro, o estudo e a interpretação dos fatos do mundo, sem a intervenção do pesquisador.

Em relação à pesquisa e o alcance dos objetivos, se trata da pesquisa descritiva. Para Gil (2008), o propósito principal deste tipo de pesquisa é descrever as construções das relações entre atributos ou variáveis de uma determinada população ou fenômeno. Sendo assim, esse método é utilizado para caracterizar como descritiva as possíveis causas e efeitos que levam ao índice de rotatividade de pessoal.

Também foi realizado um levantamento teórico, por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos já publicados, como forma de subsidiar o trabalho. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 2002, p.44).

Escolheu-se, ainda, realizar uma pesquisa bibliométrica, que se caracteriza como uma técnica quantitativa e estatística de mensuração das taxas de produção e disseminação do conhecimento científico, ou seja, utiliza métodos quantitativos para avaliar objetivamente a produção científica. (ARAÚJO, 2006).

Portanto, para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, a bibliometria foi escolhida como estratégia de coleta de dados, por meio da análise de artigos científicos brasileiros publicados no Portal de Periódicos da Capes.

O Portal de Periódicos da CAPES é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza às instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional. Ele conta com um acervo de mais de 45 mil publicações periódicas, 130 bases referenciais, 12 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias, obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual. (PORTAL DA CAPES, 2021).

A metodologia da pesquisa em questão fundamenta-se na abordagem quali-quantitativa, em que as duas abordagens possuem uma parte qualitativa e outra quantitativa, primeiro, sendo conduzida a fase qualitativa, para compreender o fenômeno e depois, aplicada a fase quantitativa para coletar informações por meio estatístico. Esse método é adequado para desenvolver novas ferramentas de coletas ou aperfeiçoar as ferramentas existentes. (CRESWELL, 2012).

O método de revisão bibliométrica da literatura foi utilizado para análise dos objetivos. Buscou-se traçar um panorama sobre a produção científica para conhecer as temáticas mais abordadas pelos pesquisadores e indicar rumos para novas pesquisas.

A fundamentação deste trabalho é fruto de uma pesquisa de revisão de literatura envolvendo os periódicos e teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de nível superior pelo Portal de Periódicos da Capes, buscando assuntos com a palavra-chave em português: 'ROTATIVIDADE'.

A pesquisa resultou em 894 itens, sendo 860 artigos encontrados nos periódicos, 06 recursos textuais e 02 teses da CAPES, entre outros, das mais variadas áreas de concentração. Destes, foram pré-selecionados 28 artigos e 03 recursos textuais, que tinham como tema descrito em seus resumos, os termos rotatividade de pessoal.

Em seguida, foram lidos os resumos dos artigos e recursos textuais e selecionados dezesseis, sendo 13 artigos e 03 recursos textuais, que abordavam questões referentes à proposta de analisar e levantar dados sobre pesquisas nacionais entre os anos de 2011 a 2020, encontrados no acervo nacional da CAPES, sobre rotatividade de pessoal nas organizações.

Alguns critérios de exclusão foram utilizados para eliminar estudos que, ou não estavam relacionados ao tema, ou apresentavam outros motivos. Não foram avaliados os estudos internacionais e não foram avaliados estudos cujo tema central não fosse a rotatividade de pessoal, excluídos aqueles em que o fenômeno foi apenas citado, sem envolvimento com o tema principal.

Para facilitar as análises dos dados, um arquivo em Excel do Microsoft Office foi utilizado, com colunas e linhas, listando os dados que se queria observar. A planilha está composta de dados referentes ao nome do artigo, ano de publicação, categorias, área temática, dentre outras.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Variáveis qualitativas

As análises qualitativas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. São usadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. Devem ser representativas de um determinado universo de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo.

Com base no exposto, pode-se notar que as causas da rotatividade nas empresas não é a mesma para todos os casos, pois depende de fatores pessoais, que envolvem

os empregados e fatores internos da organização, como cultura, programa de benefícios, entre outros.

O quadro a seguir apresenta os principais pontos positivos e negativos relacionados ao tema rotatividade, percebidos pelos autores e mencionados nos artigos.

Quadro 2- Pontos positivos e negativos

Periódico	Artigos	Tipos de metodologias/ Tipos de estudo	Ano de publicação	Pontos positivos	Pontos negativos
Vianna Sapiens (Juiz de Fora/Minas Gerais)	Rotatividade nas organizações as causas dos desligamentos	Estudo de caso (Baseado em coleta de dados); Pesquisa qualitativa. Pesquisa de campo	2017	Compreensão por meio do ponto de vista dos colaboradores; contribuir com soluções, a fim de evitar o desligamento de bons funcionários	
Novos estudos CEBRAP (São Paulo/São Paulo)	A rotatividade dos servidores de confiança no Governo Federal Brasileiro	Estudo de Caso (Baseado em coleta de dados); Pesquisa Bibliográfica; Pesquisa de campo	2012	Expor motivos pelos quais colaboradores desligam-se ou são desligados da empresa (Corrupção, dentre outros escândalos)	As empresas, infelizmente, estão nas mãos dos governantes, que colocam seus associados (conchavo político) ao invés de pessoas

					capacitadas para exercerem tais cargos
Revista Ambiente Contábil (UFRN/Rio Grande do Norte)	Causas da rotatividade de empregados em escritórios contábeis: Um estudo multicaso	Estudo Multicaso (Baseado em Opiniões de Liderança e liderados); Análise Quali-Quanti Estudo de caso	2017	Diagnosticar as causas que levam à rotatividade de colaboradores em escritórios de contabilidade	
Revista Unemat de contabilidade de (Tangará da Serra/Mato Grosso)	A rotatividade de colaboradores no escritório de contabilidade XXI	Estudo de caso (baseado em coleta de dados; pesquisa bibliométrica, pesquisa bibliográfica); Análise Quali-Quanti; Pesquisa de campo	2014	Mensurar e analisar os motivos da rotatividade destacada;	
Revista de Estudos Sociais (Cuiabá/Mato Grosso)	Análise da rotatividade no mercado de trabalho acreano na década de 2000	Análise de dados; Estudo de caso Pesquisa de campo	2014	Analisar a evolução do emprego formal no estado do Acre; verificar o comportamento das taxas de	Apesar do Acre ter a menor taxa de rotatividade do Brasil, estudos têm dificuldade de

				admissão, demissão e rotatividade de trabalhadores; identificar quais setores de atividade econômica apresentaram maior flexibilidade e melhor desempenho na criação de emprego; avaliar o crescimento líquido do emprego nos setores da economia.	apresentar um motivo relevante, ou seja, algo em comum que justifique tantos desligamentos.
Revista de Administração IMED (São Paulo/São Paulo)	O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade	Estudo de caso (baseado em pesquisa de campo); Pesquisa Quantitativa; Pesquisa de campo e análise de dados	2015	Mostrar que o suporte da empresa pode sim afetar em decisões em que há uma intenção de desligamento do colaborador.	Não se consegue afirmar que a insatisfação apresentada seja o ápice da intenção de desligamento
RACE - Revista de Administração, contabilidade	Custos da rotatividade de pessoal: Evidência no setor de	Estudo de caso (Baseado em coleta de dados); Análise Quali-Quantitativa	2014	Aponta para a necessidade de mensuração dos custos intangíveis da	Pelo setor de mercado ser bastante limitado (já que não se

de e economia (Rio Grande do Sul)	supermercados	Pesquisa de campo; abordagem pessoal		rotatividade, além do desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema, com foco nas causas desse fenômeno.	trata de uma grande rede), colaboradores tendem a sair buscando crescimento profissional.
RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas (São Paulo/São Paulo)	Conflito de gerações e o impacto na rotatividade de pessoal no setor de embalagens numa empresa do ramo lácteo	Estudo de caso (baseado em pesquisa de campo, os funcionários da empresa) Análise de dados; Pesquisa de campo	2017	Analisar o nível satisfatório entre colaborador-empresa, buscando entender e sanar a intenção de rotatividade.	Mesmo com a alta taxa de rotatividade mostrada na pesquisa, os colaboradores “divergem” de suas opiniões em algumas respostas.
READ - Revista eletrônica de Administração (Porto Alegre/Rio Grande do Sul)	A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade de social corporativa e intenção de rotatividade dos profissionais	Estudo de caso (Baseado em coleta de dados) Pesquisa de campo; Análise de dados; Abordagem pessoal	2018	Procurar soluções que evitem os desligamentos de bons colaboradores	

Trabalho, Educação e saúde (Rio de Janeiro/Rio de Janeiro)	Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso	Estudo de caso (Baseado em coleta de dados); Análise quali-quantitativa Pesquisa de campo	2011	Mostrar o ponto de falha e intenção de rotatividade, por meio do desempenho dos funcionários.	
Revista de Contabilidade e organizações (São Paulo/São Paulo)	Efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade em municípios	Estudo de caso (baseado em análise de dados); Análise quali-quantitativa Pesquisa de campo	2019	Contribui ao diminuir a significativa falta de evidência empírica sobre a rotatividade de cargos técnico-burocráticos, que supostamente seriam predominantemente posições estáveis nas organizações do setor público brasileiro.	Interferência política, quando há eleição de um novo governante local (Prefeito, Vereador)
RECAP - Revista de Carreiras e Pessoas (Pará)	Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no	Estudo de caso (Baseado em coleta de dados, pesquisa de campo); Análise quali-quantitativa	2020	Recomendar ações que promovam mais vínculos afetivos entre os servidores e a instituição	

	Instituto Federal do Pará (Brasil)	Análise de dados		para evitar taxas elevadas de rotatividade de pessoal.	
Repositório Institucional (Porto Alegre/Rio Grande do Sul)	<i>Matching</i> no mercado de trabalho: uma análise dos determinantes da rotatividade da mão de obra no mercado de trabalho formal brasileiro, 2001-2010	Pesquisa Bibliográfica; Coleta de dados; Pesquisa de campo	2014	Apresentar precisamente os motivos pelos quais trabalhadores de diversas idades desligam-se ou são desligados dos seus vínculos empregatícios.	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados coletados

Do quadro apresentado, verifica-se os pontos positivos obtidos por meio das pesquisas elaboradas e, das opiniões dos colaboradores em geral, destaca-se como maior preocupação a compreensão dos motivos pelos quais ocorrem os desligamentos, de acordo com os próprios funcionários, assim como o constante desejo em buscar soluções com finalidade de sanar esse problema. De um modo geral, os pontos positivos são: Compreensão e Solução.

Entretanto, foram percebidos, como pontos negativos, a dificuldade no mercado de trabalho, a influência política e a divergência, em alguns casos.

Tornou-se um grande fator, também, a falta de oportunidades, ou novos cargos que possam ser oferecidos na empresa, limitando os colaboradores que possuem uma visão de crescimento a um plano de carreira que se estagna ao longo de um ciclo.

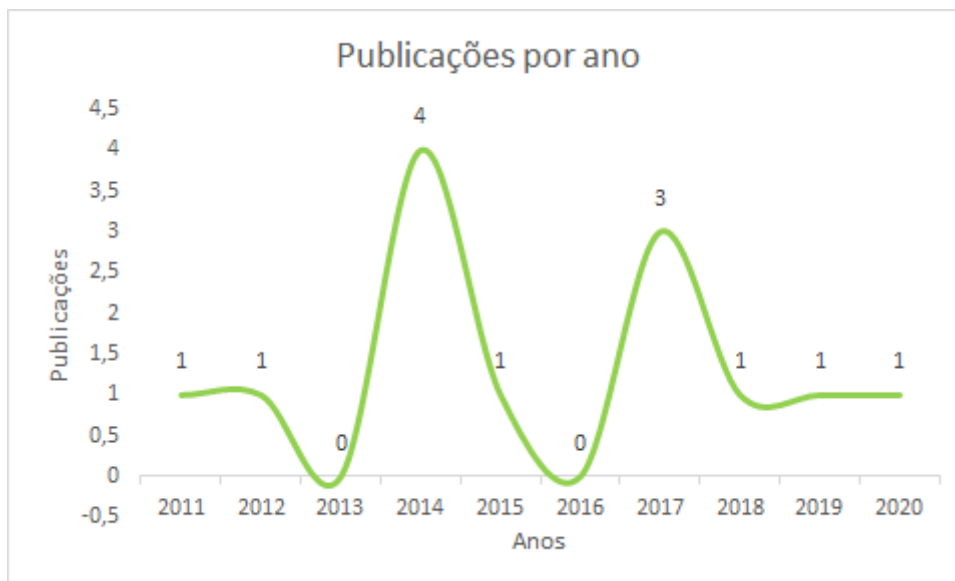
6.2 Variáveis quantitativas

O estudo sobre a rotatividade nas organizações apresenta temas correlacionados e convergentes. Apesar disso, é possível identificar dois principais eixos sobre tendências de estudos: o primeiro, sobre o comportamento humano individual e, o segundo, estruturado no comportamento da organização e do mercado. O comportamento dos indivíduos está baseado em determinantes cognitivas e irá explicar a satisfação, o comprometimento, lealdade, preferências, intenção de permanência, entre outros. Outro panorama envolve os padrões comportamentais de mercado e organizacionais, como custos, tempo de permanência em um determinado emprego, investimentos, entre outros.

Para este trabalho, a abordagem utilizada foi a Bibliométrica, que tem como objetivo realizar um mapeamento estatístico das publicações encontradas. Os resultados estão evidenciados em gráficos e tabelas.

De acordo com a **Figura 01**, identificou-se, por meio do gráfico, o número de publicações entre 2011 e 2020. Nota-se que os anos de 2014 (4) e 2017 (3) foram os que mais ocorreram periódicos publicados sobre o tema Rotatividade. Em 2013 e 2016, não houve artigos ou estudos de caso sobre o tema em questão.

Figura 1- Periódicos publicados por ano



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados

A pesquisa realizada por Beria *et al.* (2017) aponta que, nos novos contratos de trabalho, “a fluidez das carreiras contemporâneas e a mobilidade dos profissionais vem gerando impacto no mercado de trabalho”. Assim, é possível observar que, no ano de 2014, a produção científica sobre o tema teve grande aumento. Segundo tais autores, o crescimento acompanha as pesquisas do mercado de trabalho, que apontam a diminuição do tempo de permanência dos profissionais nas organizações e de estudos internacionais que destacam o esforço acadêmico ao redor do mundo em propor modelos universais que expliquem tal fenômeno. (BERIA *et al.*, 2017).

Contudo, observa-se que os estudos analisados tendem a ter como objeto da investigação os indivíduos e as organizações e não contemplam o mercado de trabalho, deixando de lado um dos elementos da tríade considerada essencial às investigações sobre o *Turnover* de profissionais (MOHAMED *et al.*, 2016 citados por BERIA *et al.*, 2017) o que indica uma importante limitação das publicações nacionais sobre o tema e uma oportunidade para futuras investigações.

Os periódicos receberam uma divisão por área de conhecimento. Pode-se notar que a maior parte dos estudos foi da área de Administração (38,5%), seguido por Ciências contábeis (23,1%) e Economia (15,4%), conforme **Tabela 1**, que segue abaixo.

Tabela 1- Publicações por área de conhecimento

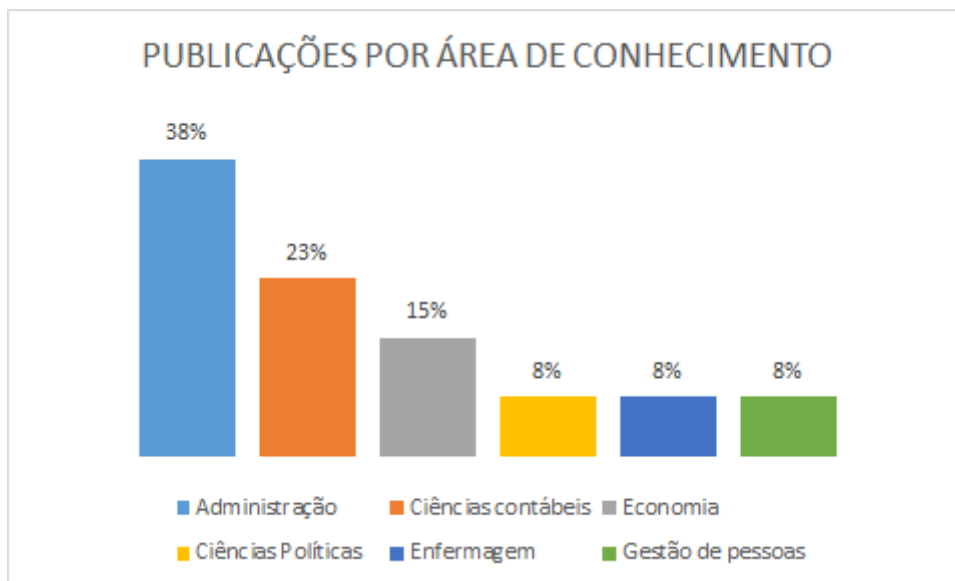
ÁREA DE CONHECIMENTO		
Área	Total de cursos	% de cursos
Administração	5	38,5%
Ciências Contábeis	3	23,1%
Ciências Políticas	1	7,7%
Economia	2	15,4%
Enfermagem	1	7,7%
Gestão de Pessoas	1	7,7%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados

A **Figura 02**, a seguir, exibe a quantidade percentual de publicações por área de conhecimento. A área de Administração é apontada como a que mais se compromete com pesquisas sobre a rotatividade (38%), seguidas pelas ciências contábeis (23%) e Economia (15%). As áreas de ciências políticas, enfermagem e gestão de pessoas seguem com 8% cada.

Segundo Freitas (2019) tal variedade de áreas publicadas sobre rotatividade é um indicador dos efeitos nessas áreas, seja porque elas têm por estudo direto o construto, seus determinantes e consequentes, seja porque a rotatividade impacta, de forma prática, organizações de diferentes naturezas e as pessoas que nelas atuam.

Figura 2- Percentual de publicações por área de conhecimento



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados

Nos artigos analisados para o presente trabalho, produzidos por pesquisadores da área de Economia, Ciências Contábeis, Ciências Políticas e Administração, notou-se maior incidência de estudos sobre as taxas, as características e as consequências da rotatividade no mercado de trabalho brasileiro. No Brasil, as taxas de realocação e rotatividade estavam entre as maiores do mundo e, em 2010, a maior parte delas (57%) se devia a problemas de vínculo entre empregador e empregado (RIBEIRO, 2010 citados por BERIA *et al.*, 2017). Apesar disso, estes estudos apresentaram resultados marcadamente diferentes e de difícil sobreposição, visto que os objetivos de investigação são diversificados e apresentam amostras variadas. Em outras palavras, esses estudos caracterizam-se mais por suas especificidades do que por suas semelhanças.

A partir dos artigos revisados voltados para área da saúde, constatou-se que a causa mais recorrente da rotatividade foi relacionada às más condições de trabalho (como ambiente insalubre, indisponibilidade de materiais necessários, problemas de infraestrutura e fatores de higienização). Fatores como a instabilidade do vínculo trabalhista, a gestão autoritária, a carga horária de trabalho considerada elevada e o número excessivo de pacientes sob os cuidados de uma equipe de profissionais da saúde também foram fatores influentes.

As altas taxas de rotatividade podem ocasionar diversos problemas para as empresas, como perdas de funcionários e conseqüentemente o aumento de custos. De acordo com os estudos, o alto índice de rotatividade traz muitos efeitos e um deles é estabelecer um relacionamento estável entre os colaboradores no trabalho com a comunidade. Também foi apontado o excesso de trabalho dos colaboradores que continuam nas organizações, deixando os funcionários desanimados e assim podendo trazer possíveis danos à saúde. (VIEIRA; KURCGANT, 2010).

Quanto à compilação das palavras-chave, foi identificado o uso da palavra “Rotatividade” em quase 54% dos artigos, seguidos da palavra “Intenção de Rotatividade” (15,4% dos artigos) e “Escritório de Contabilidade” (15,4% dos artigos), conforme demonstrado na **Tabela 02**, que segue abaixo.

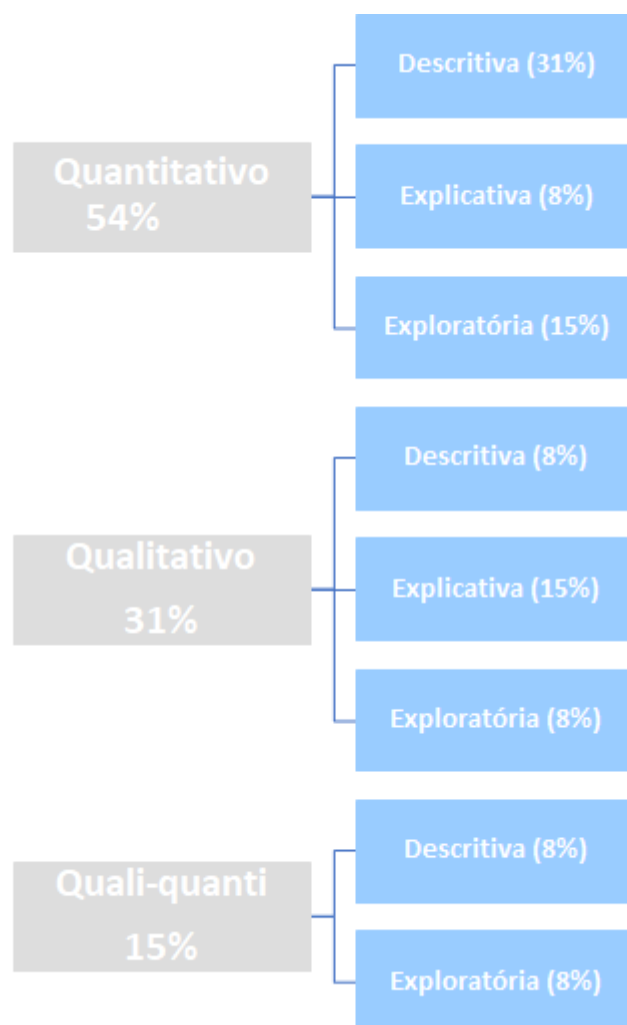
Tabela 2- Frequência de uso das palavras chaves

PALAVRAS CHAVE		
Rotatividade	7	53,8%
Intenção de Rotatividade	2	15,4%
Escritório de contabilidade	2	15,4%
Outras (1 única vez)	44	338,5%

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados

Todos os artigos analisados tratam-se de estudos empíricos, no qual o pesquisador, utilizando instrumentos ou técnicas específicas, coleta dados para sua pesquisa, a fim de conhecer determinada realidade ou cenário.

A **Figura 03** explica como estão divididos os trabalhos encontrados quanto aos métodos de pesquisa

Figura 3- Percentual de métodos de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados

Dentro dos estudos empíricos, foram encontrados estudos quantitativos em sua maioria (54%), qualitativos (31%) e alguns estudos que apresentavam abordagem Quali-quantitativo (15%).

Discutindo o esquema 1, a classificação dos estudos quantitativos, identificou-se que a maioria dos estudos se classifica como Descritiva (31%), que são os que buscam caracterizar certo fenômeno que, no caso, é a rotatividade; seguido pela classificação exploratória (15%), que é caracterizada pelas investigações realizadas por meio de coleta de dados junto a pessoas ou grupos, e explicativa (8%), que busca identificar

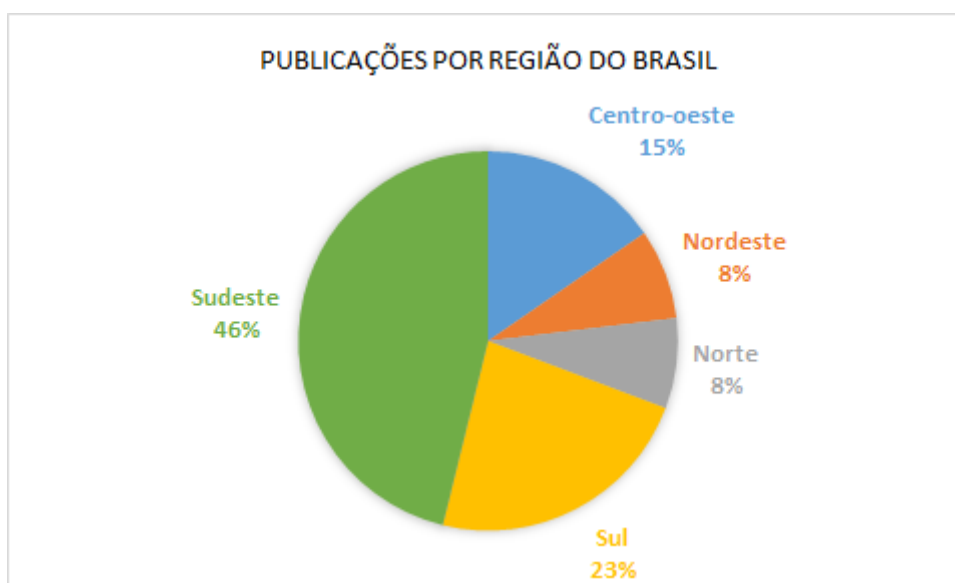
os fatores que determinam fenômenos e explicam o porquê dos acontecimentos totalizando sete publicações.

Quanto aos estudos qualitativos, em sua grande maioria, se encontram os estudos qualitativos (54%) do total, sendo 15% publicações Explicativas, os descritivos e exploratórios representam 8%.

Em se tratando dos estudos de abordagem mista (quanti-quali), foram encontradas apenas duas publicações, sendo que, destas, três delas são estudos de casos e descritivos de populações mediante observação no método Descritivo, em uma e, na outra, Exploratório.

As publicações, em geral, não apresentam uma concentração ou grupo de autores que mais pesquisaram sobre o fenômeno, porém, pôde-se observar que a região sudeste é onde há uma concentração grande de instituições e periódicos que estudam sobre rotatividade, seguido pela região Sul, conforme apontado na **Figura 04**.

Figura 4- Publicações por região do Brasil



Fonte: elaborado pela autora a partir de dados coletados

Como evidenciado, os estudos sobre rotatividade, ainda que seja um assunto explorado, possui uma representatividade pequena dentro do universo do acervo da

CAPES. É uma temática que pode apresentar uma perspectiva de expansão, principalmente dentro dos estudos mistos quantitativos e qualitativos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi apresentar um levantamento bibliométrico do tema rotatividade, por meio da análise de publicações científicas sobre o assunto publicadas no portal de periódicos da CAPES. A intenção era encontrar pesquisas e estudos que circundam o contexto, bem como qual a importância que pesquisadores contemporâneos trazem sobre o tema.

Seguindo uma análise dos estudos publicados, pode-se notar que ainda não existe uma produção sistematizada que seja suficientemente capaz de sustentar as produções básicas e aplicadas sobre novas teorias, que mencione mudanças significativas para prevenir ou minimizar a rotatividade. Apesar da relevância e do impacto do comportamento de *Turnover* para as organizações, equipes de profissionais e indivíduos, poucos trabalhos publicados no Brasil abordaram o tema.

O fenômeno é quase sempre analisado dentro de algum contexto organizacional, em que a grande maioria das pesquisas busca saber em nível quantitativo, com poucos estudos discutindo e buscando correlações com fatores, ou qual a vulnerabilidade que permite com que o empregado deixe seu trabalho.

Fica como sugestão para trabalhos futuros, aumentar a gama de estudos bibliográficos sobre a rotatividade, para suportar pesquisas de campo e criação de instrumentos que favoreçam a investigação das causas da rotatividade, para que as organizações possam se prevenir quanto à perda de empregados fundamentais para o bom andamento do processo organizacional.

Este estudo confirma os resultados apontados por Beria *et al.* (2017), os quais revelaram a tendência da produção brasileira de avaliar as consequências negativas do *Turnover* e eventuais sugestões de medidas paliativas, ao invés de analisar os

anteriores e a prevenção, ou o acompanhamento deste comportamento. Segundo estes autores, as pesquisas deveriam “demonstrar o impacto do *turnover*, assim como o desenvolvimento e a avaliação de ações das organizações com vistas a reduzi-lo”.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Maria Luiza Souza. **ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CAUSAS E CONTROLES**. Faculdade São Luís de França, Aracaju: 2009.

ARAÚJO, Carlos AA. **Bibliometria**: evolução histórica e questões atuais. Em questão, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BARBOSA, Ricardo. **7 dicas para reduzir a rotatividade de funcionários na sua empresa**. 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/7-dicas-para-reduzir-a-rotatividade-de-funcionarios-na-sua-empresa>. Acesso em: 20 fev. 2021.

BARROS, Aildil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2007. 176 p.

BERIA, Francielle Machado et al. **Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v.17, n. 1, p. 118-140, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999. p. 2-457.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda., 2004. p. 2-634.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos quantitativos e qualitativos**. 2. ed. São Paulo: S.A, 2012. p. 10-248.

DE FREITAS, Aline Ferreira et al. Análise bibliométrica das pesquisas empíricas quantitativas sobre os motivos da rotatividade no Brasil. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2019.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2015. p. 2-493.

DIEESE. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. 1. ed. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos., 2011. p. 5-140. Disponível em: https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=109. Acesso em: 20/02/2021.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

FONSECA, Vitor Magalhães et al. **Rotatividade**: estudo bibliométrico das publicações nacionais de 1979 a 2017. Revista Linceu On-Line, v. 9, n. 1, p. 60-85, 2019.

FREITAS, Robson. **A importância da Gestão de Pessoas nas empresas**. Administradores.com, 2013. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas> >. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

GARCIA, Carla Grazielle; MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **As causas da rotatividade de pessoal em uma rede de farmácias nos Vales dos Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE, n. 7, p. 77-101, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 9-175.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 2-200.

GOMES, Débora. **Como a rotatividade de funcionários pode prejudicar sua empresa**. Sambatech, 2018. Disponível em: <<https://sambatech.com/blog/insights/prejuizos-rotatividade-de-funcionarios/>>.

Acesso em: 04 de março de 2021. **Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**: apostila. 2015.

MENDES, Alessandro de Souza. **Aplicação de técnicas de data mining na caracterização de *Turnover* interno para o suporte à gestão de pessoas**. 2013.

MOBLEY, William H. ***Turnover***. causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. **CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL/TURNOVER**: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGeT, Rio de Janeiro, 2013.

PORTAL DA CAPES. Portal de Periódicos da Capes/MEC, 2020. Missão e Objetivos.

Quais são os seis processos de gestão de pessoas? **IBC**, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Qualitymark, Editora Ltda, 2001.

VIEIRA, A. P. M., Kurcgant, P. (2010). **Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem**: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. Acta Paulista de Enfermagem, 23(1), 11-15. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n1/02.pdf>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2021.