

## FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES NO SETOR DE *CALL CENTER* DE UMA COOPERATIVA DO SETOR DE ENERGIA<sup>1</sup>

Larissa Filimberti<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho identificou o índice de rotatividade, suas causas e efeitos no setor de *call center* de uma cooperativa do setor de energia. A metodologia utilizada concentrou-se na realização de um estudo de caso único em uma cooperativa do setor de energia elétrica. Por meio da aplicação de questionário aos colaboradores do setor em questão e do cálculo da rotatividade concluiu-se que, atualmente, o setor de *call center* possui uma rotatividade alta, já que o índice de rotatividade é de 20%. Essa alta rotatividade foi associada a fatores como grande volume de trabalho; rotina de trabalho desafiadora e, por vezes, estressante; horário de trabalho e escalas de trabalho; falhas de comunicação, entre outros fatores que acabam fazendo com que muitos colaboradores busquem trabalho em outra empresa. Como sugestões de melhorias, recomenda-se a inclusão da URA (Unidade de Resposta Audível) e do *Omnichannel*, além da importância do fornecimento de informações mais transparentes sobre a questão da remuneração e benefícios oferecidos pela empresa.

Palavras-chave: *Call center*. Colaboradores. Cooperativa. Rotatividade.

### ABSTRACT

The present study identified the turnover rate, its causes and effects in the call center sector of an energy cooperative. The methodology used was concentrated in the realization of a unique case study in a cooperative from the electric energy. Through a questionnaire applied to the employees and with the turnover calculation it was concluded that, currently, the call center sector has a great turnover rate, once its index is 20%. This high turnover was associated to causes as the high volume of work; the challenging, and sometimes stressing, work routine; work hours and schedule; gaps in communication among other reasons which leads the employees to look for a job in another companies. As improvement suggestions, it is recommended to include the IVR (Interactive Voice Response) and Omnichannel, besides the importance of providing more transparent information regarding to the company's payment and benefits.

Key-words: Call center. Employees. Cooperative. Turnover.

## 1 INTRODUÇÃO

A complexidade do contexto empresarial somada a competitividade do mercado globalizado, traz à tona a importância da gestão de recursos humanos nas organizações. É por meio do gerenciamento das pessoas que ali trabalham, que a empresa consegue obter maiores vantagens competitivas. Toda a empresa busca inovar, crescer e destacar-se em seu segmento de atuação, o que é possível através da ação das pessoas que fazem parte do negócio.

Pensar em recursos humanos é também uma forma de facilitar o desempenho das organizações, já que confere a esse setor várias ações que, coordenadas, facilitam a gestão e o

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sobre orientação do Professor Dr. Luiz Fernando Fritz Filho

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 167328@upf.br

planejamento de pessoas. Alinhado a isso, a rotatividade é considerada um dos problemas da área de recursos humanos, caracterizada pela taxa de demissões de uma empresa que, quando apresenta um índice alto, indica que a organização está com déficit de retenção de talentos.

Normalmente, o índice de rotatividade é expresso em percentuais e deve sempre ser acompanhada pelo setor de recursos humanos da organização.

Conforme Diello *et al.* (2021) a rotatividade de pessoal está relacionada com a saída de colaboradores de uma empresa, por diversas razões (pedido de demissão, falta de motivação, falta de reconhecimento por parte da empresa etc.). Para a organização, é preciso atentar-se à rotatividade, a fim de que o gestor juntamente com o setor de recursos humanos possa traçar caminhos que visem a melhoria do ambiente de trabalho organizacional, refletindo assim no bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Neste enfoque, a realização do presente estudo remete ao tema rotatividade dos funcionários no setor de *call center* de uma cooperativa do setor de energia, uma empresa renomeada no seu segmento de atuação e no mercado como um todo, mas que encontra dificuldades na gestão de recursos humanos. Atualmente, o setor de *call center* compreende horários de trabalho em escala, necessidade de realização de plantões, alta cobrança e pressão constante, dentre outros fatores que tendem a interferir na rotatividade de pessoas. Sabendo-se da importância do atendimento ao cliente e da facilidade do atendimento por uma central de atendimento, tem-se a necessidade de desenvolver métodos para a gestão de recursos humanos em prol do maior bem-estar dos colaboradores desse setor, a fim de evitar a rotatividade.

Com base no contexto apresentado, busca-se responder o problema de pesquisa: “Qual é o índice de rotatividade, suas causas e efeitos no setor de *call center* de uma cooperativa do setor de energia?” Logo, tem-se como objetivo geral de estudo: identificar o índice de rotatividade, suas causas e efeitos no setor de *call center* de uma cooperativa do setor de energia.

A realização desse estudo na empresa de energia citada, justifica-se em virtude da cooperativa apresentar dificuldade para reter colaboradores para o setor de *call center*. Esse setor da cooperativa é caracterizado pelo trabalho realizado através do atendimento ao cliente, o qual ocorre por meio de ligação telefônica. Hoje, esse setor apresenta rotatividade de pessoal e a empresa possui dificuldade para lidar com essa situação. Assim, estudar a rotatividade é importante para descobrir os motivos pelos quais os colaboradores estão desligando-se da empresa e assim, contribuir para o seu processo de gestão de recursos humanos.

Em decorrência, esta pesquisa tem como principal contribuição teórica, o fato de possibilitar estudar os fatores associados a rotatividade de pessoas em uma organização, permitindo a identificação de variáveis importantes ao setor de recursos humanos e que podem ser percebidas por outras organizações. Também, a pesquisa traz, como contribuição prática, benefícios para a cooperativa de energia, colaborando para a mesma compreende as causas e efeitos dessa rotatividade de pessoas no seu setor de *call center* e, a partir disso, promova ações de melhorias focadas na retenção de talentos e no trabalho a ser desenvolvido pelo setor de recursos humanos, a fim de diminuir a rotatividade.

Diante do exposto, o presente trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira seção traz a introdução ao tema estudado, incluindo o problema de pesquisa e os objetivos do estudo; a segunda seção apresenta a fundamentação teórica da pesquisa na literatura vigente; a terceira parte expõe os procedimentos metodológicos necessários para a pesquisa; a parte quatro apresenta os resultados obtidos com o estudo e a quinta e última seção apresenta as conclusões e limitações do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seção apresenta os principais conceitos teóricos pesquisados, com base em diferentes autores, sobre a temática da rotatividade de funcionários. Assim, primeiramente, apresenta-se o conceito de gestão de pessoas, para em seguida descrever a rotatividade suas possíveis causas, índices e custos para as organizações.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Diferentes alterações em padrões de valorização sociocultural, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente, bem como as alterações nas condições de vida têm impactado no conjunto de expectativas das pessoas. Assim, esse cenário gera grande pressão por novas formas de encarar a gestão de pessoas por parte das organizações, tais como: o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado com a capacidade de desenvolver pessoas; a gestão de pessoas deve ser integrada ao conjunto de políticas que práticas que atendam as expectativas das pessoas e da empresa; a gestão de pessoas precisa oferecer à empresa uma visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa (Dutra; Dutra; Dutra, 2017).

A gestão de pessoas consiste na área funcional da empresa que tem como objetivo atribuições voltadas ao suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento das pessoas no âmbito das organizações. Entretanto, a eficácia de sua ação depende principalmente da adoção de novas crenças, valores e atitudes (Gil, 2019).

Conforme Ribeiro (2012, p. 1):

lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade de crescente complexidade. O objetivo principal da área de Recursos Humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Essa tarefa passou a ser o mais importante desafio interno das empresas, em plena era da informação – uma função estratégia demais para permanecer centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

Conforme Fidelis (2014), o papel do profissional de gestão de pessoas caracteriza-se como um consultor interno, um indivíduo que possui uma visão geral dos objetivos da empresa, atuando em parceria com os gestores. Esse profissional atua nas tomadas de decisões, nos assuntos estratégicos relacionados com pessoas, sempre buscando atualizar-se e planejar ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas e sua automotivação.

Marras (2011) descreve que a área de gestão de pessoas foi implantada pelas organizações com o objetivo principal de prestar serviços operacionais à empresa e atender suas exigências legais. Assim, a gestão de pessoas envolve, dentre outras atividades: recrutamento e seleção de pessoal, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, medicina do trabalho, departamento pessoa e relações trabalhistas.

Com base no exposto, torna-se relevante que os profissionais que atuam na gestão de pessoas assumam competências diversificadas e sofisticadas, evitando concentrar-se apenas nas competências técnicas tradicionais como o recrutamento, seleção, treinamento etc. Diante da possibilidade de informatização e terceirização dos serviços operacionais, os profissionais acabam atuando também como consultores internos, auxiliando os líderes a melhorar o relacionamento e a performance de suas respectivas equipes de trabalho. Porém, essa função requer capacitação, a fim de agregar maior conhecimento e qualidade à organização. E a partir

do desenvolvimento dessas competências, os profissionais e o próprio setor de recursos humanos enfatizarão mais questões estratégicas, importantes para o bom funcionamento do negócio (Marques, 2016).

## 2.2 ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal, também chamada de turnover consiste na quantidade de pessoas que saem de uma determinada empresa e a entrada de outras pessoas para repor essa saída, dentro de um dado intervalo de tempo. Esse fluxo de entradas e saídas representa a rotatividade (Perochim; Silva, 2016). “A rotatividade é a saída permanente de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente”. (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 24).

Rotatividade de funcionários refere-se ao movimento de saída de profissionais de uma organização. Em geral, esse é um aspecto citado como um dos fatores que causam a falha em manter os índices de produtividade nos Estados Unidos, comparados aos dos concorrentes estrangeiros. Esse também é um dos fatores determinantes da oferta de empregos. Mesmo que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de funcionários, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização. (Snell; Norris; Bohlander, 2020, p. 77).

Do ponto de vista de Dutra, Dutra e Dutra (2017), a rotatividade é um indicador importante para as organizações. Esse indicador é mais comum em empresas que atuam em segmentos como o entretenimento, *call centers*, *fast food* etc. No entanto, independentemente da natureza do negócio, a rotatividade deve ser analisada em sua qualidade, é importante notar quem está indo embora e quando. “Esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa”. (Marras, 2016, p. 50).

A rotatividade de pessoal é um assunto relevante, pois está presente no cotidiano das organizações, onde sem receber a devida atenção dos gestores, implica em prejuízos pelos altos custos envolvidos na substituição aos postos de trabalho, dentre eles: custos com contratação e desligamento e influência na qualidade do serviço prestado no período de substituição. Essa situação toda não é favorável para a empresa, pois há perda de tempo e de recursos investidos, bem como a perda de talentos, os quais levam consigo conhecimento, habilidade, competências e experiências adquiridas (Milkovich; Boudrean, 2000).

A rotatividade de pessoas significa um retrocesso ao planejamento inicial de Recursos Humanos, pois pode acarretar uma visibilidade ruim da empresa perante os demais colaboradores e para o próprio mercado externo. Também pode elevar o custo operacional fixo com as pessoas que entram e saem da empresa, custos esses com o próprio recrutamento, seleção, documentação, integração e até o desligamento. (Fidelis, 2014, p. 71).

Logo, compreende-se que a rotatividade é um indicador que mede a velocidade com que as pessoas entram e saem da organização. Os diferentes motivos de desligamentos do quadro de pessoal de uma empresa podem ocorrer por vários motivos e tem origem a partir da iniciativa da empresa, da iniciativa do empregado ou apenas por algum motivo involuntário. Uma rotatividade administrada ocorre quando o seu índice apresenta valores adequados ao tipo de

negócio ou com a operação da organização, possibilitando a renovação do quadro de pessoal sem que haja comprometimento nos resultados (Marques, 2016).

Cabe mencionar que toda rotatividade implica no surgimento de algumas situações desagradáveis para as empresas, dentre elas: perda na capacidade produtiva, redução da qualidade dos produtos e serviços ofertados, queda nos lucros, perda de talentos humanos, desmotivação dos colaboradores, perda de crédito junto aos clientes, entre outros. Não bastasse isso, quando a empresa começa a sofrer altos índices de rotatividade, seu equilíbrio de mercado passa a ficar comprometido, pois gera dúvida aos clientes no que diz respeito a idoneidade e competência da gestão, resultando em uma grande oportunidade para a concorrência destacar-se (Silva; Reis, 2018).

### **2.2.1 Possíveis causas da rotatividade**

A rotatividade é um grande desafio para as organizações, pois exige delas estratégias para identificar possíveis causas e consequências do turnover. A identificação dessas informações contribui para assessorar na elaboração e implementação de ações para reter os funcionários. Porém, essa situação requer um investimento em recursos humanos e gestão de pessoas como forma de suavizar as consequências deste problema (Oliveira; Cardoso, 2016).

Em referência ao exposto, Pavanello e Joeger (2016, p. 73) apontam os principais motivos propagadores da rotatividade nas organizações, ao dizerem que:

[...] muitos deles são causados dentro da própria organização e, dessa forma, os próprios gestores podem adotar políticas que promovam o bem-estar de seus colaboradores, proporcionando maior qualidade de vida, motivando seus empregados, valorizando o trabalho e tendo em mente que a organização não seria nada sem ele, não seria nada, se não houvesse pessoas comprometidas com o desenvolvimento da empresa. Neste contexto, a remuneração é um ponto importante a ser considerado pelo colaborador, porém, na maioria das vezes, não é o principal, sendo cada vez mais valorizados outros fatores antes do salário, tais como possibilidade de crescimento profissional, benefícios, motivação e outros.

De acordo com Nunes, França e Reis (2013), as organizações que apresentam elevados índices de rotatividade tem como consequência desequilíbrio produtivo, aumento dos custos, insatisfação dos colaboradores e sobrecarga de trabalho, dentre outras.

Colaborando, Oliveira e Cardoso (2016, p. 23) destacam as principais causas externas da rotatividade:

A rotatividade tem suas causas divididas em externas e internas. As primeiras independem da política de ação da empresa, da vontade de seus executivos, dos trabalhadores e não cria motivação para aprofundar-se na questão. Tem como razões principais: o mercado de trabalho (oportunidades de emprego, assim como a oferta e demanda quanto aos profissionais no mercado), o mercado de mão-de-obra (disponibilidade de profissionais ou existência de candidatos) e a conjuntura social e econômica quando há oportunidades de emprego disponíveis.

Já as causas internas, defendidas por Oliveira e Cardoso (2016), estão associadas a fatores como: remuneração, condições de trabalho impróprias, supervisão e planejamento inadequado, falta de oportunidades, falta de valorização das pessoas, temperamento difícil, insatisfação profissional, sistema de controle rígido, problemas de relacionamento interno, líderes incompetentes, dentre outras.

Quando ocorre uma demissão, independente da parte responsável pela saída (empregado ou empresa), é interessante que a empresa realize uma conversa com o colaborador, a fim de realizar uma avaliação da empresa de modo geral, normalmente conhecida como entrevista de desligamento. Essa entrevista deve buscar o retorno do funcionário desligado sobre situações como: motivo da saída empresa, aspectos bons e ruins da organização, avaliação do chefe imediato por parte do colaborador, avaliação do ambiente e também das condições de trabalho fornecidas. No entanto, é importante que exista uma quantidade relevante de entrevistas, com o intuito de avaliar de forma concreta os retornos obtidos nos desligamentos (Parochin; Silva, 2016).

Nesse íterim, com o intuito de identificar as possíveis causas da rotatividade de pessoal, é necessário realizar a avaliação e o mapeamento por meio de: entrevistas de desligamento, como forma de obter informações e a opinião do ex-funcionário quanto à conduta da empresa, relacionamento com colegas, políticas internas etc.; pesquisa de clima organizacional, a fim de identificar a percepção coletiva dos funcionários, bem como os fatores que afetam o seu nível de motivação e satisfação; recrutamento e seleção, para obter informações sobre fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, aspectos de imagem organizacional, dentre outros; e integração do funcionário a cultura da empresa, através do monitoramento dos colaboradores no período de admissão recente, como forma de avaliar se suas expectativas estão sendo satisfeitas, assim como a estrutura e liderança da empresa (Oliveira; Cardoso, 2016).

### 2.2.2 Índices de rotatividade

Parochin e Silva (2016) explicam que o fluxo de entradas e saídas da organização é mensurado por meio de índices para avaliação de possíveis problemas dentro da organização. Esse índice pode ser considerado um medidor da saúde da empresa, haja vista que a existência de um alto índice de rotatividade pode indicar que existe algo errado acontecendo no interior da organização. Assim, Marras (2016) explica que um índice de rotatividade pode medir: somente os funcionários demitidos, somente os demissionários ou os funcionários demitidos e demissionários.

O cálculo do índice de rotatividade é representado pela fórmula abaixo:

**Figura 1- Cálculo da rotatividade**

$$\text{Rotatividade} = \frac{\frac{A + D}{2}}{N_0}$$

Fonte: Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 24).

Onde:

A= admissões no período

D= demissões no período

No= número de funcionários no período inicial

Com o cálculo da rotatividade, é possível melhorar o controle e acompanhamento. Uma empresa que possui um índice de rotatividade igual a zero, pode estar apresentando um estado de total rigidez e de envelhecimento. Ao contrário, quando o índice é muito elevado, ele pode representar um estado de fluidez elevado, não sendo algo significativo a forma de gestão de recursos humanos. Logo, um índice aceitável seria aquele que permite a empresa reter pessoal



com boa qualidade de trabalho, substituindo aqueles que apresentam baixo desempenho e que tem dificuldade para executar suas tarefas, o que pode ser melhorado por meio de treinamento e qualificação (Silva; Reis, 2018).

A partir disso, os índices de rotatividade devem ser calculados regularmente para comparar unidades específicas, tais como departamento, divisões e grupos de trabalho. Em muitos casos, compara-se com os dados fornecidos por outras organizações (Snell; Norris; Bohlander, 2020).

Ademais, como forma de evitar o aumento da rotatividade, é necessário que as empresas desenvolvam políticas voltadas ao ato de atrair, desenvolver e reter bons colaboradores. Quando uma organização perde um talento, também está perdendo capital humano, tempo e recursos que foram investidos nesse colaborador. Soma-se a isso a diminuição do lucro e a perda de clientes para a concorrência. Logo, é preciso acompanhar as tendências regionais, estaduais e nacionais em relação a salários, benefícios, horários flexíveis, flexibilização no modo operante do trabalho, carreira e outras novidades, pois tudo isso irá impactar continuamente nos índices de rotatividade da empresa, além de garantir a retenção de talentos (Tomazi; Demarco, 2017).

### 2.2.3 Custos da rotatividade

A rotatividade é considerada um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas. Em virtude disso, é relevante detectar suas causas e determinantes que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas. Por vezes, o custo com a rotatividade de pessoal, não é conhecido pela organização e, por isso, não pode ser controlado (Pinheiro; Souza, 2013). Da mesma forma, Nunes, França e Reis (2013) destacam que a rotatividade de pessoal traz inúmeros custos para a organização, dentre eles destacam-se custos com: recrutamento, seleção, admissão, treinamento, prejuízos com a redução da produtividade, custos com demissão, dentre outros.

O turnover provoca custos indesejáveis, sem contar que compromete a linha de produção envolvendo o seu tempo e sua qualidade, causando carências de difícil reparação, provoca a sobrecarga de afazeres em outros profissionais, fomenta o desencontro de informações e desalinha a equipe profissional. (Silva; Reis, 2018, p.6).

Da mesma forma, Oliveira e Cardoso (2016) enaltecem que a rotatividade é um fenômeno que ocorre em várias empresas privadas, públicas e até mesmo ONG's. Manter as pessoas trabalhando, é um grande desafio estratégico das organizações. Quando ocorre rotatividade de pessoal, ocorre também um círculo financeiro custoso para a empresa, pois ela irá precisar que seja feito um novo recrutamento, treinamento e alocação de profissionais temporários. Isso pode implicar em um baixo comprometimento organizacional, remuneração inadequada, além de provocar reflexos indesejáveis no processo corporativo.

Um alto índice de rotatividade representa uma ruptura na eficiência da organização, haja vista eu, quando indivíduos experientes e treinados vão embora da empresa, é preciso encontrar substitutos para assumir posições de responsabilidade (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Destacam Pavanello e Joeger (2016, p. 71) que “é fundamental que cresça, a cada dia, a consciência das organizações de que a rotatividade pode ser considerada um problema grave que afeta tanto as finanças, com os custos originados pela saída de um empregado”.

Segundo Marques (2016), devem ser contabilizados para cálculo da rotatividade apenas os desligamentos que serão substituídos, ou seja, quando será contratado um novo indivíduo para ocupar a vaga em aberto. Assim, reduções de quadro de pessoal não são computadas para

a rotatividade. Toda a rotatividade é expressa a partir do percentual entre os desligamentos ocorridos em relação ao quadro médio de pessoal em um determinado intervalo de tempo.

Desta forma, determinam Snell, Norris e Bohlander (2020, p. 78):

A substituição de um funcionário é um processo demorado e dispendioso. Os custos, geralmente, podem ser divididos em três categorias: custos de desligamento, custos de substituição e custos de treinamento. Esses custos são estimados de modo conservador em duas a três vezes o salário mensal do funcionário que está se desligando e não incluem custos indiretos, como a baixa produtividade anterior ao desligamento e o baixo moral e a necessidade de horas extras de outros funcionários em razão da vaga aberta. Consequentemente, a redução da rotatividade poderia resultar grande economia para uma organização.

Na visão de Oliveira e Cardoso (2016), além dos custos alusivos a um novo processo de recrutamento, admissão, treinamento etc., outros custos também estão associados à rotatividade. Esses custos são considerados secundários quando envolvem perdas na produtividade da organização, e são custos terciários quando trazem efeitos a médio e longo prazo para a organização, tais como custo extra investimento, reflexo na imagem e nos negócios empresariais, dentre outros.

Dado o exposto, é possível notar que a rotatividade é um indicador da área de gestão muito importante para qualquer tipo de organização. Esse indicador pode estar associado a diferentes causas, sejam elas internas ou externas, além de representar um custo para a organização. Conhecer o índice de rotatividade também é fundamental, pois quanto menor ele for, melhor está sendo a performance da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, discorre-se acerca dos procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO EM RELAÇÃO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Para fins de delineamento da pesquisa, quanto a abordagem do problema, a pesquisa foi considerada quantitativa, haja vista a importância de mensurar os fatores que influenciam na rotatividade no setor de *call center*. Assim, Diehl e Tatim (2004, p. 51) explicam que a pesquisa quantitativa

caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências.

Já em relação aos objetivos de estudo, a pesquisa foi descritiva, como forma de descrever o contexto acerca da rotatividade. Conforme Gil (2002), as pesquisas descritivas possuem como principal objetivo a descrição das características de determinada população, assim como o estabelecimento de relações entre variáveis. Há inúmeros tipos de estudos que podem ser classificados como pesquisa descritiva, sendo uma das suas principais características, a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Dentre as principais



formas de pesquisa descritiva, destacam-se aquelas que objetivam estudar as características de um determinado grupo.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Além disso, a realização deste trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único em uma cooperativa do setor de energia elétrica. O estudo de caso é definido por Marconi e Lakatos (2022) como a abordagem voltada a atenção especial a questões que podem ser conhecidas através de casos. Assim, o estudo de caso diz respeito ao levantamento com maior profundidade de um determinado caso ou grupo humano sob todos os seus diferentes aspectos. No entanto, é considerado limitado, uma vez que, não pode ser considerado generalizado.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Já no que se refere ao procedimento e técnica de coleta de dados, os dados pesquisados foram considerados fontes primárias de estudo, as quais Diehl e Tatim (2004, p. 65) descrevem como “as informações podem ser obtidas por meio de pessoas, consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão”.

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário sobre questões alusivas à rotatividade. Tal questionário conteve perguntas fechadas e foi redigido através da ferramenta do *Google Forms*, sendo o link gerado posteriormente enviado aos indivíduos pesquisados, via *WhatsApp* no período de 11 de setembro a 05 de outubro de 2023.

O questionário compreende um elenco de questões submetidas a um determinado número de pessoas, como forma de coletar informações para um estudo. A fim de que as informações necessárias sejam significativas, é imprescindível verificar como, quando e onde obtê-las. Logo, a coleta de informações através de questionários pode ocorrer de diversas formas, tais como: pessoalmente, por malote, via postal, por telefone etc. (Fachin, 2017).

### 3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Quanto aos sujeitos da pesquisa, o universo de pesquisa questionado foi composto pelo total de 48 colaboradores do setor de *call center* da empresa. De acordo com Diehl e Tatim (2004), o universo ou população de pesquisa refere-se ao conjunto de elementos passíveis de serem mensurados quanto as variáveis que se busca estudar. Desta forma, uma população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou qualquer outro tipo de elemento.

### 3.5 VARIÁVEIS, CONCEITOS E QUESTÕES DO ESTUDO

No que se refere a definição das variáveis, Gil (2002) expressa que uma variável é um dos termos mais empregados na linguagem das ciências sociais e que sua interpretação correta é necessária para a caracterização das hipóteses de um certo grupo. Uma variável é vista como “qualquer coisa” que pode ser classificada em duas ou mais categorias. Como variáveis de estudo, tem-se O uso do índice de rotatividade e também a análise dos fatores e causas da rotatividade.

#### 3.4.1 Cálculo do índice de rotatividade

O cálculo do índice de rotatividade é representado pela fórmula abaixo:

**Figura 1- Cálculo da rotatividade**

$$\text{Rotatividade} = \frac{\frac{A + D}{2}}{N_0}$$

Fonte: Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 24).

Onde:

A= admissões no período

D= demissões no período

No= número de funcionários no período inicial

O período calculado de rotatividade foi referente a 1 ano, ou seja, de outubro de 2022 a outubro de 2023.

### 3.4.2 Análise dos fatores e causas da rotatividade

Foram analisados o perfil sociodemográfico dos respondentes, a percepção dos benefícios oferecidos pela cooperativa, relacionamento e rotina e ações da cooperativa em relação a rotatividade de pessoas.

**Quadro 1- Variáveis de estudo**

Variáveis de estudo	Conceito	Questões
Perfil sociodemográfico		1- Gênero 2- Idade 3- Escolaridade 4- Estado civil
Gestão de pessoas	É a área da empresa que desenvolve atribuições voltadas ao suprimento, aplicação, desenvolvimento e monitoramento das pessoas no âmbito das organizações (GIL, 2019).	5- Há quanto tempo você trabalha na cooperativa? 6- Qual o principal motivo que o levou a procurar um emprego na cooperativa?
Rotatividade	É a quantidade de pessoas que saem de uma determinada empresa e a entrada de outras pessoas para repor essa saída (PEROCHIM; SILVA, 2016).	7- Recebo uma remuneração adequada incluindo salários e benefícios, de acordo com as responsabilidades que desempenho 8- Há oportunidades de crescimento em minha carreira dentro da cooperativa 9- Me sinto reconhecido(a) pelos meus superiores (monitores, orientadores e facilitadores) dentro da cooperativa 10- A cooperativa possui um clima organizacional (ambiente de trabalho) agradável 11- O relacionamento com colegas de trabalho é agradável 12- O relacionamento com os monitores, orientadores e facilitadores é agradável

		13- O relacionamento com clientes é agradável 14- Recebo um volume de trabalho adequado para executar essas tarefas dentro do prazo estipulado 15- A minha rotina de trabalho diário na cooperativa é desafiadora e por vezes estressante 16- A comunicação organizacional ocorre de forma clara e transparente: 17- A cooperativa promove programas de treinamento/desenvolvimento para seus colaboradores 18- O horário de trabalho está adequado 19- A cooperativa possui fácil localização 20- A cooperativa oferece assistência médica, quando necessário 21- Que fatores contribuem para sua permanência na cooperativa 22- Sugira elementos que, na sua opinião, contribuiriam para a retenção de colaboradores na cooperativa hoje
--	--	---

Fonte: Dados primários (2023).

A definição destas variáveis contribuiu para a elaboração das questões acima expostas e utilizadas para a coleta de dados.

### 3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na análise e interpretação dos resultados, os dados obtidos por meio do questionário aplicado foram analisados e interpretados através da análise estatística descritiva com uso de média e percentuais obtidos, onde foram utilizados os gráficos e também foram construídas tabelas, sendo posteriormente analisados individualmente. Além disso, realizou-se a construção de tabelas. Cervo e Bervian (2002) mencionam que, por meio da análise estatística dos dados, avalia-se o conhecimento obtido com a pesquisa realizada. Normalmente, esse tipo de análise possui três elementos essenciais: quadros estatísticos, gráficos e números índices. Na etapa de análise e interpretação, esses dados são fundamentais para que se possa visualizar o objeto de pesquisa, facilitando a comparação de dados.

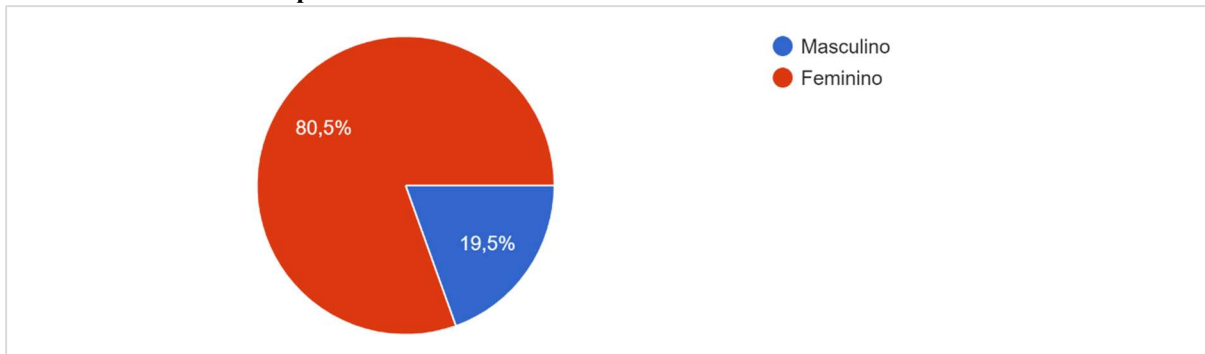
## 4 RESULTADOS

Essa seção do estudo expõe os principais resultados encontrados com a pesquisa realizada. Desta forma, inicialmente, apresenta-se os dados acerca do perfil sociodemográfico dos colaboradores do setor de *call center* da empresa. Posteriormente, discorre-se sobre a questão do trabalho na Cooperativa e da rotatividade. Esta seção finaliza-se com a realização do cálculo do índice de rotatividade.

### 4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Nos gráficos a seguir, expõe-se a análise dos dados obtidos sobre o perfil sociodemográfico dos colaboradores participantes da pesquisa, a partir da identificação do gênero, idade, escolaridade e estado civil, conforme demonstrado abaixo.

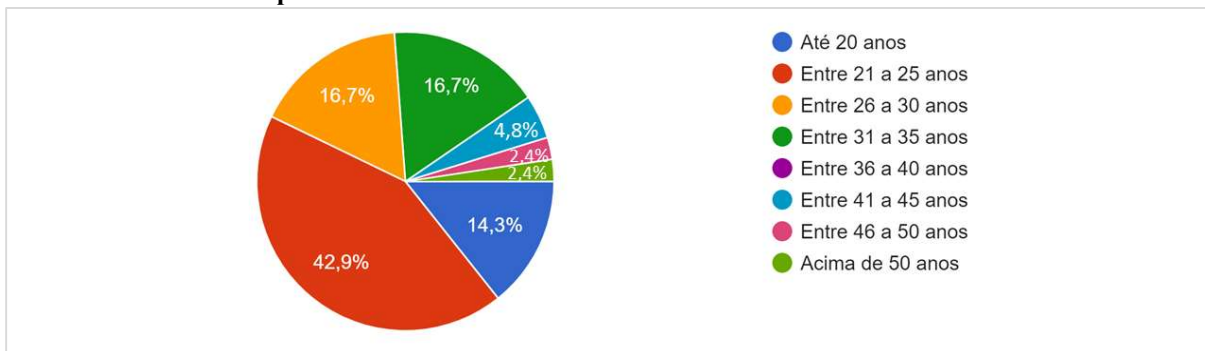
**Gráfico 1- Gênero dos respondentes**



Fonte: Dados primários (2023).

Com relação ao Gráfico 1, nota-se que 80,5% dos colaboradores são do gênero feminino e 19,5% são do gênero masculino.

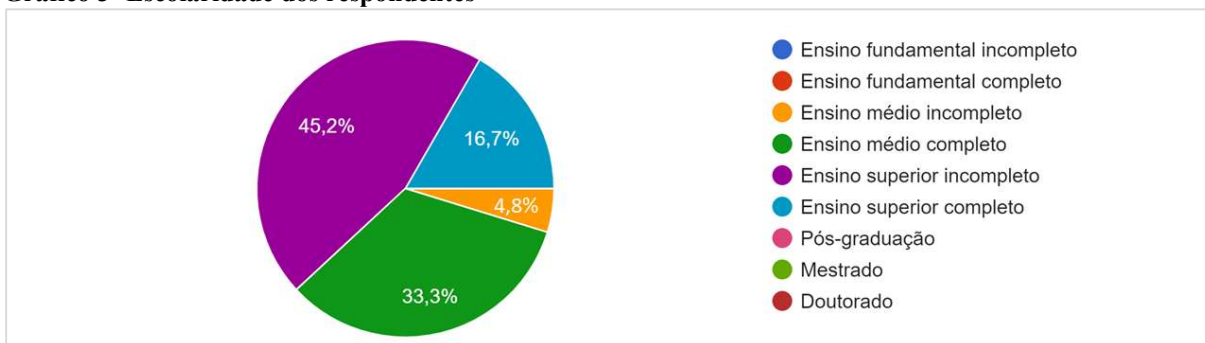
**Gráfico 2- Idade dos respondentes**



Fonte: Dados primários (2023).

Quanto ao Gráfico 2, destaca-se que 42,9% dos colaboradores pesquisados possuem idades entre 21 a 25 anos. Outros 16,7% possuem idades entre 26 a 30 anos e 31 a 35 anos, respectivamente. Também 14,3% possuem idades até 20 anos.

**Gráfico 3- Escolaridade dos respondentes**

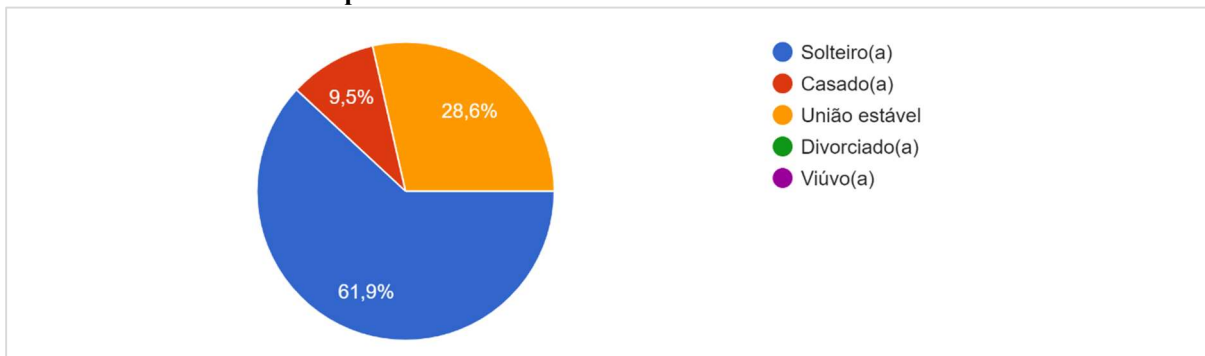


Fonte: Dados primários (2023).

No que diz respeito à escolarização, 45,2% dos colaboradores possuem ensino superior incompleto, 33,3% ensino médio completo, 16,7% ensino superior completo e 4,8% ensino médio incompleto. Assim, entende-se que o grau de escolaridade ensino superior e ensino médio estão relacionadas com a idade predominante dos colaboradores nesse setor da empresa.

Soma-se a isso o fato de que há muitos colaboradores que, ao ingressarem na Cooperativa, buscam aperfeiçoamento profissional, passando a cursar o ensino superior.

**Gráfico 4- Estado civil dos respondentes**



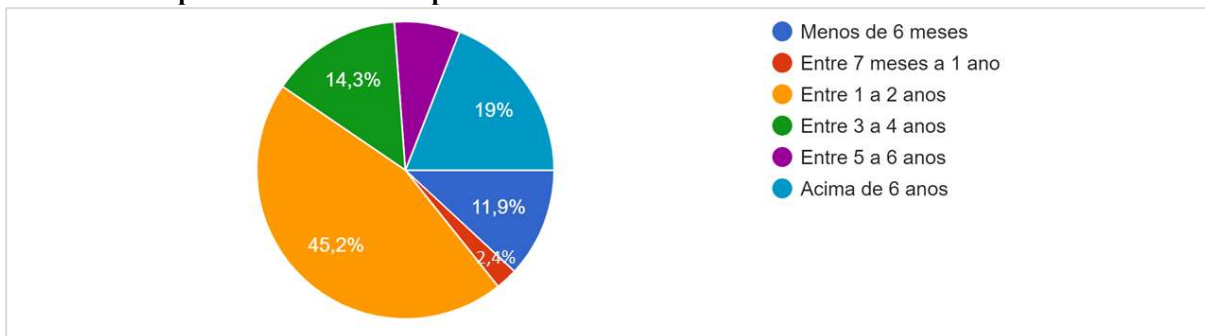
Fonte: Dados primários (2023).

A respeito do Gráfico 4, o qual apresenta o estado civil dos colaboradores do setor de *call center*, identificou-se que a maioria deles (61,9%) são solteiros, enquanto que 28,6% possuem união estável e 9,5% são casados.

## 4.2 TRABALHO NA COOPERATIVA

Na pesquisa realizada, também se questionou os colaboradores do setor quanto ao tempo de trabalho na Cooperativa e sobre o principal motivo pela procura de emprego na Cooperativa, conforme demonstrados pelos Gráficos 5 e 6 a seguir.

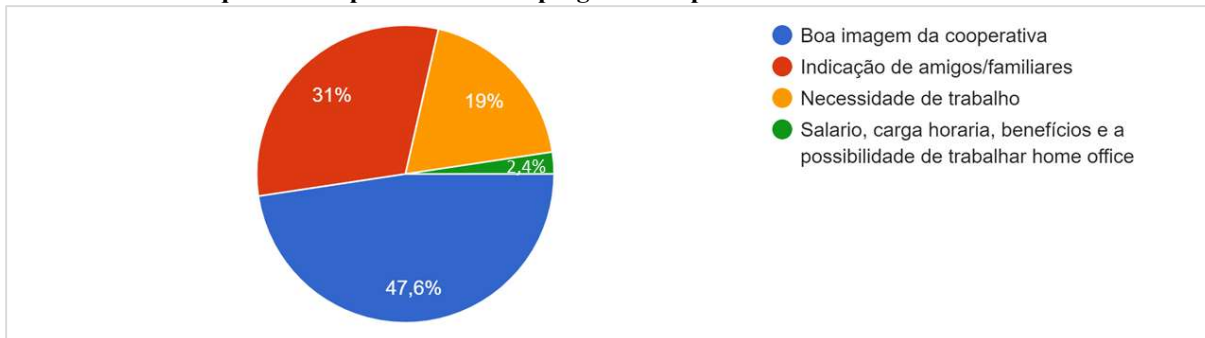
**Gráfico 5- Tempo de trabalho na Cooperativa**



Fonte: Dados primários (2023).

No que tange ao tempo de trabalho na Cooperativa, 45,2% dos colaboradores estão atuando no setor de *call center* entre 1 a 2 anos, 19% acima de 6 anos, 14,3% entre 3 a 4 anos e 11,9% há menos que 6 meses.

**Gráfico 6- Motivo que levou a procurar um emprego na Cooperativa**



Fonte: Dados primários (2023).

Tendo em vista o Gráfico 6, percebe-se que 47,6% dos colaboradores tiveram como motivação para buscar um emprego na Cooperativa a boa imagem da Cooperativa no mercado. Outros 31% apontaram que o principal motivo foi a indicação de amigos/familiares e 19% a necessidade de trabalho. Frente a isso, a principal motivação pela procura de emprego na Cooperativa consiste na boa imagem, o que representa um diferencial competitivo para a mesma.

### 4.3 ROTATIVIDADE

Além dos dados sociodemográficos e de questões relacionadas ao trabalho na Cooperativa, a pesquisa realizada também investigou aspectos relacionados à rotatividade dos colaboradores. Assim sendo, o questionário aplicado contou com quatorze questões afirmativas a respeito da rotatividade. Em cada questão, os colaboradores indicaram a opção que melhor representou o seu grau de concordância em relação ao que estava sendo questionado, considerando uma escala Likert de 1 a 5 pontos, onde: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- indiferente, 4- concordo e 5- concordo totalmente.

As Tabelas 1 a 3 abaixo apresentam a frequência e o percentual de respondentes em cada questão sobre a rotatividade no setor de *call center* da Cooperativa.

**Tabela 1- Benefícios oferecidos pela Cooperativa**

Questão	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Recebo uma remuneração adequada, incluindo salários e benefícios, de acordo com as responsabilidades que desempenho.	1	2%	8	19%	7	17%	18	43%	8	19%
Há oportunidades de crescimento em minha carreira dentro da Cooperativa.	1	2%	3	7%	12	29%	14	33%	12	29%
Me sinto reconhecido(a) pelos meus superiores (monitores, orientadores e facilitadores) dentro da Cooperativa.	1	2%	4	9%	13	31%	19	45%	5	13%
A Cooperativa possui um clima organizacional (ambiente de trabalho) agradável.	0	0%	2	5%	4	9%	24	57%	12	29%

Fonte: Dados primários (2023).

No que se refere à Tabela 1, nota-se que a maior frequência de respondentes referiu-se a opção 4 “concordo”, indicando que a maior parte dos respondentes concordam com a



existência dos benefícios oferecidos pela empresa, assim como também percebe-se uma alta frequência de respostas na opção 5 “concordo totalmente”.

Assim sendo, é possível afirmar que 43% dos colaboradores consideram a remuneração adequada com as responsabilidades que desempenham, assim como concordam e concordam totalmente que há oportunidade de crescimento de carreira na Cooperativa, relatada por 62% dos colaboradores. Isso vai ao encontro do que dizem Pavanello e Joeger (2016), ao afirmarem que, para evitar a ocorrência da rotatividade nas empresas, é preciso que o colaborador sinta-se valorizado a partir do salário recebido, possibilidade de crescimento pessoal, benefícios e outros motivos. Além disso, 86% dos colaboradores apontaram que concordam e concordam totalmente que o clima organizacional é agradável.

No entanto, outro ponto que chama a atenção refere-se a análise do reconhecimento pelos superiores, onde, apesar de 45% dos colaboradores concordarem que sentem-se reconhecidos pelos seus superiores, outros 31% consideraram esse reconhecimento como algo indiferente, o que indica que talvez a Cooperativa não está desenvolvendo todas as ações necessárias para que o colaborador sinta-se, de fato, reconhecido pela liderança. Nesse sentido, Diello *et al.* (2021) comenta que o reconhecimento por parte da empresa do trabalho desempenhado pelo colaborador é um fator que está relacionado à existência ou não de uma alta rotatividade.

**Tabela 2- Relacionamento e rotina**

Questão	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
O relacionamento com colegas de trabalho é agradável.	0	0%	0	0%	6	15%	19	45%	17	40%
O relacionamento com os monitores, orientadores e facilitadores é agradável.	0	0%	1	2%	3	7%	23	55%	15	36%
O relacionamento com clientes é agradável.	0	0%	7	18%	6	14%	25	59%	4	9%
Recebo um volume de trabalho adequado para executar essas tarefas dentro do prazo estipulado.	1	3%	5	12%	9	21%	21	50%	6	14%
A minha rotina de trabalho diário na Cooperativa é desafiadora e por vezes estressantes.	2	5%	6	14%	8	19%	21	50%	5	12%

Fonte: Dados primários (2023).

Quanto à Tabela 2, ficou evidente que a maior frequência no total de respostas refere-se à opção 4 que indica concordância por parte dos colaboradores quanto às questões de relacionamento e rotina abordadas, onde o percentual de concordância ficou em torno de 50%. Cabe destacar que a maioria dos colaboradores (85% dos respondentes) consideraram que há um relacionamento agradável com colegas de trabalho, assim como 91% dos respondentes consideraram que o relacionamento com monitores, orientadores e facilitadores também é agradável.

Nas demais questões, mesmo havendo concordância quanto as formas de relacionamento e rotina de trabalho, destaca-se o fato de que 32% dos colaboradores consideram indiferente e discordam que o relacionamento com clientes é agradável, assim como 36% julgam indiferente, discordam e discordam totalmente que recebem um volume de trabalho adequado para executar as tarefas dentro do prazo estipulado. Nesse viés, Oliveira e Cardoso

(2016) explicam que problemas de relacionamento são conceituados como fatores que desencadeiam a rotatividade de funcionários de uma empresa.

Outro dado importante refere-se à rotina de trabalho diário, onde 62% dos colaboradores afirmaram que concordam e concordam totalmente que a rotina de trabalho diário na Cooperativa é desafiadora e, por vezes, estressante. Com esse dado, acredita-se que a rotina de trabalho diário é um fator que está relacionado a rotatividade no setor de *call center* analisado, já que os colaboradores consideram essa rotina desafiadora e estressante.

**Tabela 3- Ações da Cooperativa**

Questão	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A comunicação organizacional ocorre de forma clara e transparente.	0	0%	5	12%	11	26%	20	48%	6	14%
A cooperativa promove programas de treinamento/desenvolvimento para seus colaboradores.	0	0%	1	2%	2	5%	14	33%	25	60%
O horário de trabalho está adequado.	2	5%	4	9%	10	24%	21	50%	5	12%
A cooperativa possui fácil localização.	0	0%	1	2%	4	9%	18	43%	19	45%
A cooperativa oferece assistência médica, quando necessário.	0	0%	0	0%	1	2%	17	40%	24	57%

Fonte: Dados primários (2023).

Subjetivo à Tabela 3- ações da Cooperativa, evidenciou-se que as maiores frequências totais foram nas opções 4 “concordo” e 5 “concordo totalmente. Ao se observar as questões sobre as ações da Cooperativa, percebe-se que 93% dos colaboradores concordaram e concordaram totalmente que a Cooperativa promove programas de treinamento/desenvolvimento para seus colaboradores, assim como para 88% dos colaboradores, a Cooperativa possui fácil localização. Outra questão com alto índice de concordância refere-se ao oferecimento de assistência médica, onde 97% dos colaboradores consideram que a Cooperativa oferece assistência médica, quando necessário.

Entretanto, é conveniente destacar que 38% dos colaboradores julgaram como indiferente e discordaram que a comunicação organizacional ocorre de forma clara e transparente, bem como houveram 33% dos colaboradores que também julgaram indiferente e discordaram do horário de trabalho da Cooperativa ser adequado. Portanto, é imprescindível que a cooperativa melhore a sua comunicação com os colaboradores, assim como poderia rever os horários de trabalho, já que estes não estão adequados para uma parcela do quadro colaborativo, buscando deixá-los mais satisfeitos com o trabalho realizado e evitando-se que, assim, ocorra a rotatividade no setor de *call center*.

Além do mais, o questionário aplicado também buscou aspectos relacionados a opinião dos colaboradores do setor quanto a permanência dos mesmos na Cooperativa e sugestões de melhorias que contribuam para a retenção de colaboradores na Cooperativa. Assim, ao serem questionados sobre os fatores que contribuem para a permanência na Cooperativa, foram citados fatores como: trabalho desenvolvido, existência de benefícios como planos de saúde, oportunidade de crescimento profissional, possibilidade de trabalhar em *home office*, bom relacionamento com colegas de trabalho, clima organizacional favorável e participação financeira trimestral de resultados.

Sequencialmente, a partir da opinião dos colaboradores pesquisados, dentre os elementos que podem contribuir para a retenção de colaboradores na Cooperativa hoje, foram sugeridos: remuneração conforme o resultado/desempenho, oferecimento de qualificações profissionais (cursos, treinamentos...), aumento salarial para colaboradores que estão há mais

tempo na Cooperativa, melhor organização dos horários de escala, organização dos plantões e tornar opcional a possibilidade de realização de horas extras conforme a disponibilidade do colaborador.

#### 4.4 CÁLCULO DA ROTATIVIDADE

Para o cálculo da rotatividade no setor de *call center* da Cooperativa, levou-se em consideração o total de admissões e demissões ocorridas dentro do período de 1 ano, ou seja, de outubro de 2022 a outubro de 2023. Também, considerou-se o total de efetivo médio do setor de 48 colaboradores atualmente. O cálculo abaixo demonstra o índice de rotatividade do setor estudado.

$$\frac{\frac{A + D}{2}}{EM} \times 100 = \frac{11 + 8}{48} \times 100 = 20\%$$

Onde:

A- Total de admissões de colaboradores no setor dentro do período.

D- Total de demissões de colaboradores no setor dentro do período.

EM- Efetivo médio do setor dentro do período analisado.

A partir do cálculo da rotatividade, percebe-se que o índice de 20% obtido é considerado alto, uma vez que, acima de 5 a 10% a taxa de rotatividade já é considerada alta. Possivelmente, este alto índice deve estar associado aos fatores que foram relatados pelos colaboradores nas perguntas analisadas nas tabelas 1 a 3 e pelas questões relacionada a opinião dos colaboradores, questões qualitativas ao final do questionário e expostas anteriormente por esse estudo. Assim, acredita-se que, apesar de, nas questões quantitativas, os colaboradores terem demonstrado que estão em acordo e satisfeitos com a maior parte dos processos que ocorrem na Cooperativa, a partir da opinião dos mesmos, constatou-se que eles se sentem sobrecarregados quanto à rotina de trabalho em escala que realizam, assim como os plantões.

Essas situações tendem a impactar na rotatividade, pois, atualmente, acabam deixando os colaboradores com pouco tempo livre para descanso, assim como, nem sempre estes têm disponibilidade de fazer horas extras para atender a um plantão, fatores que causam essa rotatividade no setor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a realização do presente estudo, foi possível perceber os fatores que impactam no índice de rotatividade de uma empresa. Deste modo, acredita-se que o principal objetivo de estudo, o qual buscou identificar o índice de rotatividade, suas causas e efeitos no setor de *call center* de uma cooperativa do setor de energia, foi alcançado, tanto pela realização da pesquisa teórica sobre o tema em questão quanto pela aplicação de um questionário aos colaboradores da Cooperativa.

A partir da aplicação do questionário, foi possível compreender que o perfil sociodemográfico desses colaboradores se refere a indivíduos, na maioria, do gênero feminino, com idade entre 21 a 25 anos, grau de escolaridade ensino superior e ensino médio e estado civil solteiro. Ainda assim, no trabalho desenvolvido na Cooperativa, a maioria dos

colaboradores está no setor de *call center* entre 1 a 2 anos e o principal motivo pela procura de emprego na Cooperativa é a boa imagem no mercado.

Portanto, ao se abordar os fatores que influenciam na rotatividade no setor em questão, o questionário aplicado possibilitou analisar tais fatores, a partir de uma escala Likert de concordância de 1 a 5 pontos nas dimensões: benefícios oferecidos, relacionamento e rotina e ações da Cooperativa.

Logo, no que se referiu as questões associadas aos benefícios oferecidos pela Cooperativa, de modo geral, os colaboradores consideram a remuneração adequada com as responsabilidades desempenhadas e reconhecem que há oportunidade de crescimento de carreira na Cooperativa. Além disso, também há um clima organizacional agradável. No entanto, de acordo com a pesquisa aparentemente ainda falta um reconhecimento maior por parte da empresa acerca do trabalho desempenhado pelo colaborador.

Já na análise das questões de relacionamento e rotina, pôde-se perceber a existência de um relacionamento agradável entre os colaboradores, assim como destes com monitores, orientadores e facilitadores. No entanto, os colaboradores estão recebendo um volume de trabalho maior para executar suas tarefas dentro do prazo estipulado pela Cooperativa. Além disso, ficou evidente que a rotina de trabalho diário na Cooperativa é desafiadora e, por vezes, estressante.

Além do mais, quanto às ações realizadas pela Cooperativa, sobressaíram-se a realização de programas de treinamento/desenvolvimento, oferecimento de assistência médica e a fácil localização da Cooperativa. Porém, a comunicação ainda precisa ser mais clara e transparente, assim como o horário de trabalho também não está adequado.

Isto posto, o estudo também considerou o cálculo da rotatividade no setor de *call center* da Cooperativa em questão, dentro do período de 1 ano, obtendo-se um índice de rotatividade de 20%, considerado alto.

Portanto, conclui-se que a alta rotatividade no setor de *call center* da Cooperativa está associada a diversos motivos, apontados pelos colaboradores, tais como: grande volume de trabalho; rotina de trabalho desafiadora e, por vezes, estressante; horário de trabalho estendido, trabalho em escala e a realização de plantões, onde os colaboradores precisam fazer horas extras, mas nem sempre tem essa disponibilidade e interesse; comunicação pouco clara e transparente; e falta de remuneração condizente com o tempo de trabalho e cargo desempenhado na Cooperativa.

Como sugestões de melhorias, recomenda-se que a inclusão da URA (Unidade de Resposta Audível), uma unidade responsável por enviar uma resposta automática, atendimento eletrônico e também do *Omnichannel*, o qual concentra todos os canais de comunicação utilizados por uma empresa, agilizando o atendimento. Na questão da remuneração, sugere-se que cooperativa forneça informações mais transparentes sobre os benefícios oferecidos. Portanto, estudos futuros voltados a Cooperativa podem abranger a questão da URA, *Omnichannel*, pois são projetos que a Cooperativa está buscando desenvolver.

## 6 REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

DIELLO, Claudia Campos Leite. *et al.* Análise da rotatividade na empresa N. Bove C. Leal e Silva – ME. **Anais do II Congresso de Administração Unicathedral**, Barra do Garças, n. 1, 2021. Disponível em:

<https://periodicos.unicathedral.edu.br/index.php?journal=anais&page=article&op=view&path%5B%5D=583&path%5B%5D=466>. Acesso em: 22 mar. 2023.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MARQUES, José Carlos. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

NUNES, Cicero José; FRANÇA, Renato Alves; REIS, Cristina Pimenta. Rotatividade e absenteísmo nas indústrias de pequeno e médio porte de São Sebastião do Paraíso, Estado de Minas Gerais. **Revista de Iniciação Científica da LIBERTAS**, São Sebastião do Paraíso, v. 3, n. 2, p. 21-41, 2013. Disponível em: <http://www.libertas.edu.br/revistas/index.php/riclibertas/article/view/40/64>. Acesso em: 15 maio 2023.

OLIVEIRA, João Batista; CARDOSO, Wallysson Henrique de Castro. **Efeito turnover e seus impactos nas organizações**. 2016. 37f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis) – Faculdades Integradas de Caratinga, Caratinga, 2016.

PAVANELLO, Letícia; JAEGER, Eliana V. Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos. **REAVI-Revista Científica do Alto Vale do Itajaí**, v. 4, n. 6, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br>. Acesso em: 16 maio 2023.

PEROCHIN, Karina Rosa; SILVA, Itacir Alves. Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS. **Anais X Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br>. Acesso em: 15 maio 2023.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **X SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 15 maio 2023.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Alesandre; REIS, Carla Rodrigues. **Como reduzir o índice de turnover nas empresas melhorando as habilidades de gestão dos seus líderes**. 2018. Disponível em: [https://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20190718165129.pdf](https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190718165129.pdf). Acesso em: 16 maio 2023.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad D.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2020.

TOMAZI, Angela Maria; DEMARCO, Taisa Trombetta. Turnover: análise dos fatores desencadeadores do alto índice de rotatividade nas organizações mercadistas do município de Caçador (SC). **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira**, v. 2, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuv/article/view/13130>. Acesso em: 16 maio 2023.