

## **ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA REDE DE CORRESPONDENTES BANCÁRIOS<sup>1</sup>**

Sabrina dos Santos Cavalheiro<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo realizar um diagnóstico que possa contribuir com o índice de rotatividade dos funcionários da empresa, pensando em um futuro duradouro na empresa, sendo um bom local de se trabalhar. Como referencial aprofunda-se variáveis baseadas na Gestão de Pessoas (GP), no qual se refere a retenção de pessoas e a rotatividade, com fatores que influenciam na empresa. A pesquisa que fundamenta este trabalho tem abordagem quantitativa e descritiva, sendo baseada a partir de experiências vivenciadas no próprio ambiente de trabalho e também pela coleta de dados realizada por meio de questionário designado aos funcionários. Como base nos resultados da pesquisa, fica evidente os fatores que influenciam para a rotatividade da empresa, fatores eles que são sugeridos como melhorias para diminuir este índice. Conclui que deve se investir em mais benefícios e plano de carreira para os funcionários, entretanto, deve se analisar para o futuro, melhorias para o processo de seleção e recrutamento.

Palavras-chave: Rotatividade; Gestão de pessoas; Retenção de Pessoas.

### **ABSTRACT**

This article aims to carry out a diagnosis that can contribute to the company's employee turnover rate, thinking about a lasting future in the company, being a good place to work. As a reference, variables based on People Management (PM) are explored, which refers to people retention and turnover, with factors that influence the company. The research that underpins this work has a quantitative and descriptive approach, being based on experiences in the work environment itself and also on data collection carried out through a questionnaire designed for employees. Based on the research results, the factors that influence the company's turnover are evident, factors that are suggested as improvements to reduce this rate. It concludes that investment should be made in more benefits and career plans for employees.

Key-words: Turnover; People Management; Retention of people.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem como foco uma prática da área de Gestão de Pessoas (GP), a qual compreende diversos fatores que influenciam na rotatividade nas organizações. A qualidade na gestão de pessoas é fundamental à sobrevivência das organizações, pois é a mesma que cuida da relação de troca que há entre o trabalhador e a organização, em que o primeiro fornece o trabalho como mão de obra e o segundo fornece a remuneração pelo trabalho prestado. Fazer

---

<sup>1</sup> Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Anelise Rebelato Mozzato, no segundo semestre de 2023.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo fundo. E-mail: 190388@upf.br

uma boa gestão de pessoas tende a evitar a rotatividade e faz com que a empresa consiga contornar os motivos pelos quais ela pode ocorrer, tendo um número maior de pessoas satisfeitas. O controle da rotatividade também facilita a tomada de decisão dos gestores (Zanon, 2016).

A rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, refere-se à taxa na qual os funcionários deixam uma organização e são substituídos por novos funcionários. Existem várias causas para a rotatividade de funcionários, que podem variar de acordo com a cultura da empresa e outros fatores. Segundo Rêgo *et al.* (2022), faz-se necessário ressaltar que a rotatividade de pessoas só é vista de forma negativa à medida que o cálculo do índice de *turnover* é um resultado elevado, que comprova uma variável alta de perdas. Portanto, as organizações buscam, continuamente, ferramentas de trabalho para qualificar seus colaboradores com o objetivo de obter o máximo de qualificação em sua equipe, mantendo todos motivados para um melhor desempenho, gerando, assim, um baixo índice de rotatividade de trabalhadores.

Conforme Souza, Castañeda-Ayarza e Spilleir (2022), entende-se que os profissionais que trabalham em dado local desempenham, em última análise, as atividades que garantem a sobrevivência de qualquer organização, além de serem os responsáveis por viabilizar que os serviços ou os produtos se efetivem. Isso quer dizer que a habilidade de uma organização recrutar e, principalmente, manter colaboradores eficientes (que executam tarefas da melhor forma possível, ou com menores desperdícios, ou em menor tempo) e eficazes (que atingem os resultados esperados) pode ser considerada uma competência essencial, capaz de gerar valor.

A organização na qual este trabalho foi realizado será chamada pelo nome fictício de Empresa Y e é uma empresa consolidada no mercado, atuando há mais ou menos 30 anos. O fato de cada pessoa pensar e agir de uma maneira diferente, no contexto empresarial, torna-se um desafio para o administrador, deixando as decisões de gestão de pessoas extremamente complexas e, na empresa em estudo, não é diferente. No entanto, fica uma dúvida, acerca de como implantar novos benefícios, com um número tão baixo de funcionários, de modo que não gere insatisfação. Os empresários acreditam que a implantação desse sistema será uma peça fundamental na criação de carreira e, conseqüentemente, na motivação dentro das organizações.

Em razão do exposto, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são as principais variáveis que impactam diretamente na rotatividade dos funcionários da empresa Y?** Diante de tal questionamento, o objetivo da pesquisa foi o de realizar um diagnóstico que possa contribuir para reduzir o índice de rotatividade dos funcionários da empresa.

Justifica-se a realização deste trabalho devido ao interesse em gerar melhorias para os funcionários, sendo uma referência positiva neste ramo. A empresa tem um setor de GP pouco desenvolvido, com práticas básicas para contratar e demitir. No entanto, a empresa vê, no planejamento de novos benefícios, uma oportunidade para iniciar a expansão de carreiras duradouras dentro da empresa.

Após a introdução, este trabalho apresenta uma revisão dos principais autores que trabalham os temas levantados. Primeiramente, fala-se sobre a GP, o que significa e a sua importância. As teorias sobre gestão de pessoas são abordadas, assim como as causas da rotatividade na organização. A primeira etapa trata da análise e da descrição do trabalho e a segunda etapa mostra onde são apresentados seus conceitos e os métodos utilizados. Na terceira

seção, dos procedimentos metodológicos, é apresentada a caracterização da empresa, o tipo de pesquisa realizada, os dados sobre o universo e a amostra estudada e os métodos de coleta e de análise de dados. A quarta seção trata da análise e da interpretação dos dados, com a explicação das variáveis da pesquisa, com o desenvolvimento de cada etapa e dos resultados obtidos. Na conclusão, na quinta seção, são apresentadas as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras, além da exposição do resultado geral do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta as principais teorias acerca do contexto de gestão de pessoas. Em acréscimo, aborda-se a questão da retenção de pessoas, a rotatividade e seus principais fatores, causas e índices dentro das empresas.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Araújo e Garcia (2014), a área de GP teve origem no contexto das organizações como uma forma de atender as demandas de excelência organizacional e para uma melhor gestão do quadro funcional. A gestão de pessoas envolve diferentes atividades associadas a fontes de recrutamento, métodos de seleção, técnicas de treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, dentre outros.

De acordo com Gil (2019), a área de gestão de pessoas envolve a função gerencial da empresa, visando à cooperação das pessoas que atuam nas organizações em favor do melhor alcance dos objetivos, sejam eles organizacionais ou individuais. Assim, dentre as principais atividades relacionadas à gestão de pessoas no ambiente organizacional, destacam-se planejamento e avaliação, suprimento, compensação, desenvolvimento, saúde e segurança do trabalho, relações de trabalho, igualdade de oportunidades, entre outras. Concomitantemente, Fidelis (2014, p. 19) pondera que

o papel do profissional de Gestão de Pessoas se transforma num tipo de consultor interno, possuidor de uma visão geral dos objetivos da empresa, que atua em parceria com os gestores no apoio às decisões, lida com os assuntos estratégicos relacionados com pessoas, e se preocupa em atualizar-se planejando ações voltadas ao desenvolvimento das pessoas e sua automotivação.

Não obstante, cada vez mais, a área de GP está atuando de forma estratégica no contexto das organizações, passando também a ser chamada de administração de pessoas, gestão de pessoas e desenvolvimento humano. Essa nova abordagem da gestão de pessoas valoriza as pessoas, enquanto portadoras de capital intelectual, como patrimônio da organização. Desse modo, as pessoas são percebidas como parceiras da empresa (Ferreira, 2017).

Na percepção de Lacombe (2011), a remuneração diz respeito à soma de tudo o que é periodicamente pago aos trabalhadores em razão dos seus serviços prestados. Ela envolve salários, gratificações, adicionais (periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno, horas extras), bem como benefícios financeiros, envolvendo prêmios por produtividade, participação nos resultados e também opções de compra de ações, entre outros.

Como refere Knapik (2012), por meio de um bom programa de remuneração e recompensas, a empresa consegue alavancar o comprometimento de seus funcionários. Assim,

é preciso que o gestor de pessoas conheça as reais necessidades de cada um de seus colaboradores, tornando possível o processo de estabelecer uma remuneração interessante e capaz de tornar a empresa mais atraente.

Dentre os tipos de remuneração possíveis, Limongi-França (2013, p. 71) cita a remuneração fixa e a remuneração variável, ao afirmar que,

basicamente, a remuneração divide-se em remuneração fixa (da qual fazem parte os benefícios) e remuneração variável [...]. A remuneração fixa, por não possuir muita flexibilidade para ser alterada (especialmente para baixo), tem como referencial o desenvolvimento, que se mostra aditivo ao longo do tempo (ou seja, não diminui). A remuneração variável, por sua vez, baseia-se no esforço e no estado de ânimo do profissional, aliados a características momentâneas da organização e do ambiente. Observa-se, portanto, o alinhamento entre a remuneração variável e os fatores circunstanciais.

Por conseguinte, a escolha de um sistema de remuneração deve levar em consideração questões como: quanto deve ser pago para cada indivíduo, qual a ênfase que deve ser dada à remuneração financeira em relação ao total de recompensas pelo trabalho, qual a ênfase necessária em relação à tentativa de diminuir os valores pagos e a necessidade ou não de implantação de um sistema de incentivos para obter um melhor desempenho (Lacombe, 2011).

Levando-se em consideração esses aspectos, a gestão de carreiras abrange o processo de permitir que os funcionários compreendam e desenvolvam suas habilidades e interesses profissionais, utilizando-os de forma mais eficaz. Logo, quando ocorre uma gestão de carreiras, é possível identificar benefícios para ambas as partes, tanto empregadores quanto empregados. Para os funcionários, a gestão de carreiras oferece uma visão sobre seus pontos fortes no trabalho para melhor servirem à empresa. Já, para a organização, os benefícios incluem o aumento do comprometimento dos funcionários, bem como o fornecimento de apoio para a retenção do empregador (Dessler, 2014).

Em consonância com Fidelis (2014, p. 51),

o cargo é definido como incumbência, responsabilidade exercida por uma pessoa numa empresa e planejada dentro de critérios e limites na estrutura de autoridade e poder. Outra definição é que o cargo é importante para diferenciar as atividades exercidas pelas pessoas numa empresa, expressamente descritas em documento, evitando, com isso, problemas para as empresas que desconhecem o fato e mantêm pessoas com o mesmo cargo, porém executando atividades diferentes. O nome e as atribuições do cargo são muito importantes para saber o alcance de suas responsabilidades e poder contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal de quem ocupa.

Tendo em vista os aspectos apresentados, Maximiano (2014) enfatiza que a análise de cargos é um processo de adquirir, classificar e documentar todas as informações relevantes sobre cargos. A principal finalidade da análise de cargos é produzir descrições de cargos. Portanto, é importante que a análise e a descrição de cargos sejam, constantemente, atualizadas, conforme as mudanças incorridas em cada cargo, pois implicam novas descrições.

## 2.2 RETENÇÃO DE PESSOAS

A maioria das empresas ainda apresenta dificuldade para encontrar novos colaboradores que atendam às expectativas e exigências das vagas em aberto. Essa ainda é uma realidade do mercado de trabalho, onde, de um lado há uma taxa elevada de desemprego, na qual existem diversas pessoas disponíveis para contratações, porém desqualificadas, e do outro, as organizações em busca da retenção de verdadeiros talentos para compor o quadro de funcionários. As empresas buscam profissionais capacitados, proativos, inovadores e grandes líderes de suas próprias carreiras (Nunes; Martins; Mendonça, 2021).

Atualmente, considerando que a tecnologia está em constante evolução, esse fato acaba induzindo as organizações a serem ainda mais competitivas e a buscarem respostas e inovações a todo instante.

O princípio das tecnologias de informação e comunicação (TICs), que passaram por um processo acelerado de aperfeiçoamento técnico, trouxeram uma maior facilidade de ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações, novos formatos de organização do trabalho e da produção, estruturas mais flexíveis e um conjunto crescente de produtos e serviços (Ramires, 2021, p. 9).

Com isso, o processo de atração e de retenção de pessoas é fundamental para que a empresa possa atingir esse objetivo. Além de atrair talentos, também é importante mantê-los motivados e envolvidos a fim de não só retê-los, mas também conseguir extrair o máximo desempenho deles. Dessa forma, se as organizações forem capazes de o fazer, estarão conseguindo inovar e ir ao encontro das suas necessidades atuais (Ramires, 2021).

Ademais, como o líder exerce um papel fundamental no desenvolvimento e no sucesso organizacional, conseqüentemente, ele contribui, fortemente, para a retenção de pessoas na organização. É primordial que a liderança conheça e compreenda as habilidades e as competências de cada pessoa, a fim de traçar o perfil e proporcionar o suporte adequado para que o colaborador desempenhe suas funções com eficiência, levando o negócio a alcançar melhores resultados (Nunes; Martins; Mendonça, 2021).

Logo, a retenção de talentos é uma forma de transmitir maior confiabilidade diante dos clientes, pois a organização que retém as pessoas certas tende a demonstrar maior qualidade nos produtos e serviços oferecidos, assim como maior agilidade na resolução de problemas. No entanto, um dos principais desafios para a retenção de profissionais é a forte concorrência que, muitas vezes, acaba oferecendo inúmeras vantagens, como o alto custo para investimento do colaborador, salários elevados, maior flexibilidade e oportunidades (Souza; Barreto, 2015).

Nunes, Martins e Mendonça (2021, p. 405) destacam que

a retenção de talentos evita um fato importante e que preocupa muito os gestores das organizações, que é a rotatividade dos colaboradores, visto que, quando uma empresa perde um talento para o mercado, não está perdendo algo simples, mas sim, um capital que exigiu tempo e recursos investidos para ser desenvolvido e, ao deixar a empresa, leva consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização.

Nesse contexto, para evitar a rotatividade, as empresas têm oferecido outros benefícios além do salário, como forma de reter pessoas. Dentre as principais práticas, sobressaem-se o

treinamento e o desenvolvimento de pessoas, valorização, cargos e salários, maior qualidade de vida no trabalho, oferecimento de cursos, dentre outras (Creddo, 2015).

### 2.3 ROTATIVIDADE

Formar uma boa equipe de trabalho é necessário para que o negócio empresarial seja sinônimo de sucesso no mercado. No entanto, isso só se torna possível quando a empresa não possui altos índices de rotatividade, os quais, normalmente, são associados a questões de desmotivação e falta de oportunidades de crescimento na empresa. A partir disso, uma ferramenta possível de ser utilizada é a política de cargos e salários, proporcionando melhor equilíbrio entre a equipe de trabalho e as relações de negócio da empresa (Bondan, 2019).

Partindo disso, Leite *et al.* (2020, p. 5) destacam que,

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

Fidelis (2014) explica que a rotatividade de pessoas constitui um retrocesso ao planejamento inicial de recursos humanos, já que pode resultar em uma visibilidade ruim da empresa diante dos demais colaboradores e para o próprio mercado externo. A rotatividade também pode provocar alterações no custo operacional fixo com as pessoas que entram e saem da empresa, custos esses com o próprio recrutamento, seleção, documento, integração e até desligamentos.

Leite (2020, p. 5) acrescenta que

o fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos.

É possível medir a rotatividade pelo número de trabalhadores que deixam a empresa somada à reposição dos funcionários que partiram, caracterizando uma ideia de rotação, com a saída de uma pessoa e a entrada de outra. Tanto o desligamento quanto a entrada de pessoas são considerados movimentos externos, os quais envolvem movimentos através das fronteiras externas da organização. Assim, a tomada de decisão de desligamento ou de entrada de outra pessoa gera rotatividade e deverão ser considerados fatores como quantidade, qualidade e custos, tanto na demissão quanto na contratação (Cascio e Boudreau, 2010).

Dambros e Pereira (2013) expõem que a rotatividade de pessoal é composta por variáveis dependentes, já que sofrem influência de alguns fatores, tanto internos quanto externos à organização. Diante disso, pode-se dizer que a rotatividade não é uma causa, mas um efeito. Portanto, fenômenos externos provocam influência na rotatividade de pessoal pela

oferta e procura de recursos no mercado de trabalho, abrangendo também as oportunidades de emprego e a economia. Já, os fenômenos internos que afetam a rotatividade são a política salarial, a política de benefícios que a organização pratica, o tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento dentro da organização, o clima e a cultura organizacional, os programas de treinamento, dentre outros.

Segundo Motta (2014), a partir dos vários fatores que promovem altos índices de rotatividade, destacam-se a insatisfação e a desmotivação pelo trabalho, pois as pessoas querem se sentir valorizadas. Isso demonstra que os incentivos financeiros, associados a um alto salário, não são suficientes para que o índice de rotatividade seja baixo. Fernandez (2009) afirma que, no Brasil, além do capitalismo que faz com que os trabalhadores, por não serem donos do capital ou de outros recursos além do seu trabalho, fiquem à mercê da oferta e da demanda de mercado. Há também o índice de analfabetismo que afeta a qualidade da força de trabalho disponível, aumentando a oferta da mão de obra não qualificada que tem demanda menor e paga baixos salários, restringindo a contratação de mão de obra qualificada e aumentando a quantidade de vagas em aberto.

Nesse viés, dentre as principais causas da rotatividade, Reis, Oliveira e Angelini (2021) citam a falta de identificação do colaborador com a organização, o que acaba deixando o colaborador menos produtivo e menos interessado, podendo ser recorrente em organizações que não têm uma cultura organizacional forte; conflitos com colegas de trabalho, o que acaba prejudicando outros colaboradores devido a atritos pessoais; insatisfação com o salário, quando o colaborador considera que recebe pouco em comparação com as tarefas que lhe foram conferidas; ausência de oportunidades de crescimento, quando a empresa não reconhece o trabalho desempenhado; estresse e sobrecarga de trabalho; falta de confiança na liderança, quando o líder não sabe ouvir e orientar.

Além disso, por meio do levantamento das quantidades de entrada e de saída de colaboradores, administradas pela gestão de pessoas, torna-se possível identificar o índice de rotatividade. A identificação desse índice possibilita compreender o quantitativo da rotatividade, a fim de que se possa entender também os motivos que levam a esses resultados, sejam altos ou baixos. Dessa forma, dependendo do resultado do índice de rotatividade encontrado, cabe ao gestor investigar e compreender se o índice resultante é alto ou baixo mediante a quantidade de colaboradores da empresa (Tesch; Laurett, 2022).

Dentre as diferentes maneiras de apurar a rotatividade de uma empresa, uma das fórmulas mais utilizadas é a proposta de dividir o número de desligamentos das pessoas durante o período considerado pelo número médio de colaboradores existentes na empresa. O resultado desse cálculo funciona como um mecanismo para calcular apenas as saídas de pessoas da organização (Leite *et al.*, 2020).

Para calcular o índice de rotatividade de pessoal ou *turnover*, utiliza-se a seguinte fórmula:

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

Onde:

A = admissões no período  
D = demissões no período  
No = número de funcionários no período inicial

É baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da empresa, dentro de um período de tempo e em termos percentuais que poderá ser medido, para efeito de planejamento de recursos humanos, o índice de rotatividade (Morales, 2002).

Outra questão relacionada à rotatividade é destacada por Oliveira, Martins e Almeida (2014), ao afirmarem que, cada vez mais, as pessoas estão sendo vistas como um fator de inovação, criatividade e diferencial, que pode trazer lucro e prosperidade para as organizações. Logo, a alta rotatividade de funcionários em uma organização causa altos custos e, conseqüentemente, isso ocasiona problemas para as empresas. Esses problemas envolvem não apenas custos de uma demissão, mas também o alto custo que a empresa terá que desembolsar para a atração de novos funcionários, seleção e treinamento.

Assim, a alta rotatividade implica prejuízo financeiro e a perda de uma vantagem competitiva, pois há a criação de uma vantagem aos concorrentes. Isso se deve ao fato de que, muitas vezes, o funcionário contratado acaba não ficando o tempo suficiente, na organização, para cobrir o investimento feito na sua contratação, gerando prejuízo. Mesmo que a rotatividade de funcionários seja considerada um acontecimento comum no contexto empresarial, o desligamento de um funcionário e a contratação de “outro” também pode representar uma decisão estratégica para beneficiar a empresa. O problema ocorre quando a rotatividade sai do controle da organização, em casos que a empresa perde funcionários essenciais para seus processos, gerando, assim, aumento dos custos, perda da competitividade, desperdício de recursos, dentre outros problemas (Oliveira; Martins; Almeida, 2014).

Nessa perspectiva, Cobêro e Barbosa (2022) enfatizam que a rotatividade de pessoal envolve três grupos de custos: custos primários, associados ao desligamento de cada empregado; custos secundários, inerentes ao desligamento e à substituição do empregado; e custos terciários, os quais englobam taxas de seguros, perdas de negócios, reflexos negativos na imagem da empresa, etc. Então, com o desligamento de funcionários, a empresa acaba perdendo parte daquilo que, por vezes, representa o seu maior diferencial, que é a competitividade e, com isso, perde o seu talento e o seu conhecimento, sem contar a perda do investimento no funcionário. Tudo isso gera um custo muito alto à empresa.

Cabe ainda citar outro fator que eleva o nível de rotatividade de pessoal. Conforme Ferreira (2014), a rotatividade também pode estar relacionada à cultura dos colaboradores e esta, por sua vez, deverá estar equiparada com a da organização. Dessa forma, o funcionário consegue alcançar as oportunidades que a organização oferece. Por outro lado, quando não ocorre essa semelhança, o colaborador desenvolve uma visão diferente da visão da empresa, causando uma divergência de interesses. Com o tempo, as habilidades profissionais acabam se tornando ultrapassadas, obsoletas, repetitivas e desmotivadoras, fazendo com que o profissional busque novas responsabilidades em outros postos de trabalho.

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente às empresas. Dentre os fenômenos externos, pode-se citar a situação de oferta e da procura de RH, conjuntura econômica, oportunidades de empregos entre outros. Já, os fenômenos internos têm-se a política salarial, política de benefícios, tipo de supervisão, oportunidade de crescimento profissional, relacionamento, condições físicas e ambientais de trabalho, cultura, política disciplinar, grau de flexibilidade das políticas da empresa, entre outras (Leite, 2020, p. 6).

Partindo dessa ideia, Spesemili e Almeida (2020) também associam a rotatividade de pessoal a fatores externos e internos da organização. De acordo com os autores, cabe ao gestor de recursos humanos estar atento à configuração desse fenômeno, tão presente no contexto organizacional, a fim de que seja possível avaliar seus efeitos. O gestor também deve colocar em prática métodos para o tratamento de forma efetiva, dentre eles, a relação interpessoal.

Dado o exposto, fazer uma boa gestão de pessoas tende a evitar a rotatividade e faz com que a empresa consiga contornar os motivos pelo qual ela pode ocorrer, tendo um número maior de pessoas satisfeitas. O controle da rotatividade também facilita a tomada de decisão dos gestores (Zanon, 2016).

Em consonância com Zanon (2016), Costa e Silva (2020) também descrevem que o controle da rotatividade de pessoas é fundamental para o bom desempenho da organização. Isso só é possível através do uso de ferramentas disponíveis na gestão de pessoas, como as avaliações de desempenho e as pesquisas de clima organizacional. Por meio dessas informações, as organizações conseguem aprimorar seus processos associados às práticas de gestão de pessoas, não apenas a partir do conhecimento dos motivos que levam à rotatividade, mas também com o levantamento dos motivos que atraem as pessoas para a organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo se inicia com uma abordagem quantitativa e descritiva, que contribui por existir proximidade entre o pesquisador e o objeto de pesquisa. A pesquisa quantitativa identifica a quantificação da categoria pesquisada, desde a média, o desvio padrão, o coeficiente de correlação e a análise de regressão, entre outras (Richardson, 2012). As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

A pesquisa foi realizada com todos os funcionários da empresa Y, toda a amostra coletada pertence ao sexo feminino, com um total de 9 funcionárias. Para Gil (2019), o universo ou a população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente, fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como população o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato, os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período.

Foram coletados, na pesquisa de campo, dados secundários já existentes (Apêndice A). Em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos para atingir um certo fim ou um resultado desejado (Cervo, Bervian e da Silva, 2007). Foi utilizado o método do tipo *Survey*, por meio da aplicação de um questionário com 14 questões, que passou por um pré-teste. O instrumento de coleta de dados foi dividido em duas etapas. Assim,

na primeira etapa, buscou-se traçar o perfil dos colaboradores da organização e a segunda etapa buscou identificar as variáveis do clima organizacional que estão relacionadas com a alta rotatividade (*turnover*).

As variáveis analisadas foram motivação, liderança, principais benefícios oferecidos pela organização e qualidade de vida e satisfação, quesitos estes ligados, diretamente, ao clima organizacional das organizações. Posteriormente, a análise dos dados ocorreu pela interpretação dos dados coletados a partir das questões dissertativas existentes nos questionários respondidos pelos colaboradores, buscando-se fundamentar os resultados obtidos.

Os dados foram analisados e interpretados através da análise de estatística simples, programa de análise de conteúdo que cria indicadores quantitativos. Depois de identificar a questão substantiva da investigação, a teoria relevante, os estudos anteriores e os textos a serem categorizados, o investigador deve interpretar e explicar estes resultados em termos da teoria relevante.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO PESQUISADA

A empresa do ramo de correspondentes bancários, mais conhecida como Casa Lotérica, na qual este trabalho foi realizado, efetua pagamento de contas, entre outros serviços e tem, ao todo, (9) funcionários. Seguem, abaixo, os dados sociodemográficos destes trabalhadores.

**Tabela 1 - Dados Sociodemográficos**

Variáveis	Sexo Feminino 9
<b>Faixa Etária</b>	<b>Frequência</b>
18-24	4
25-26	2
28-33	3
<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>
Solteiro	4
Casado	2
Outros	3
<b>Filhos</b>	<b>Frequência</b>
Sim 1 a 2	5
Não	4
<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência</b>
Ensino Médio Completo	7
Graduação Incompleta	2
<b>Cargo atual</b>	<b>Frequência</b>
Operador de Caixa	6
Gestor	2
Outros	1

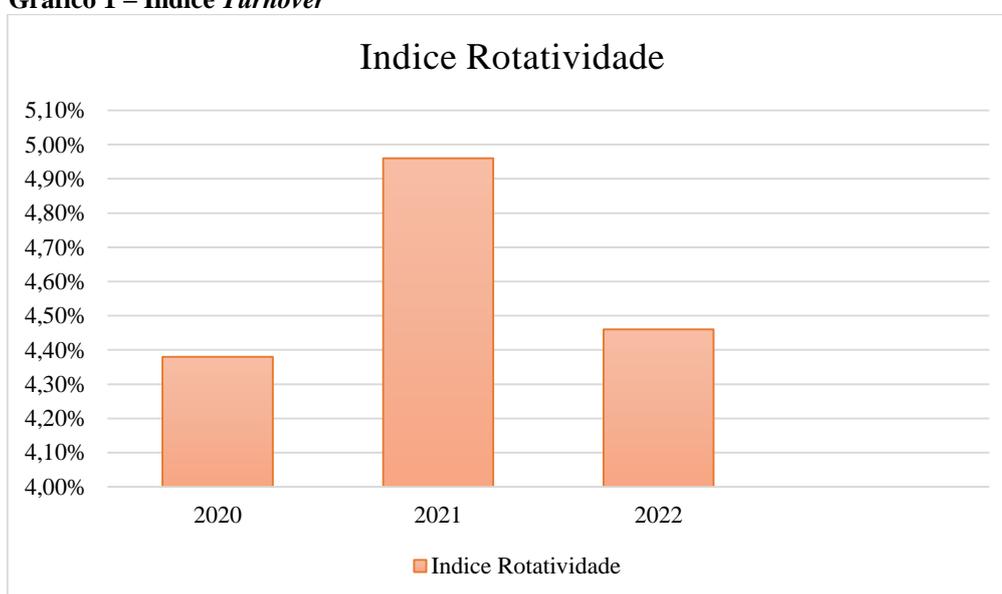
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora (2023).

A Tabela 1 demonstra que os 9 respondentes da pesquisa são do sexo feminino e pertencem a 3 faixas etárias: de 18 a 20 anos (2 funcionários); de 24 a 26 anos (4 funcionários);

e de 28 a 33 anos (3 funcionários). Quanto ao estado civil, 4 funcionárias estão solteiras, 2 casadas e 3 entre outros. A maioria das funcionárias (5) tem de 1 a 2 filhos e 4 funcionárias não tem nenhum. A maioria das trabalhadoras (7) tem ensino médio completo e nenhuma tem curso superior completo.

Quanto aos cargos exercidos, a maior parte (6) é operadora de caixa e (2) tem cargo de gestão. Pode-se analisar, com estes dados, que são todas do sexo feminino, a maioria já tem filhos, com nível médio de escolaridade e atuam como operadoras de caixa. Para melhor caracterização e contextualização da empresa, observam-se, no Gráfico 1, os três últimos índices de rotatividade da empresa.

Gráfico 1 – Índice Turnover



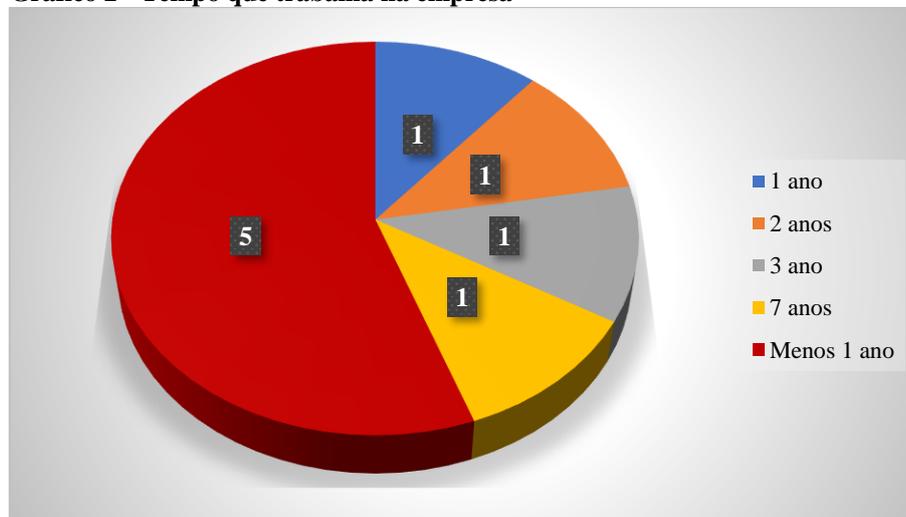
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados fornecidos pela empresa (2023).

No Gráfico 1, consegue-se visualizar os índices da rotatividade da empresa nos últimos três anos, entretanto não foi possível observar o ano atual, por estar em fechamento anual. Observa-se que o ano de 2021 obteve o maior índice. Acredita-se que esse resultado se deve ao pós-pandemia, pois algumas empresas tiveram que se restabelecer no mercado. A média, nos últimos três anos, ficou em 4,6 % e esse índice pode ser analisado e deve ser estudado conforme os resultados da pesquisa, haja vista que certos autores ressaltam que até 3% é um índice razoável, enquanto outros chegam a falar em até 5%, sobretudo ao se considerar certos setores de trabalho. Para melhor visualização do tempo de trabalho dos participantes da pesquisa, segue o Gráfico 2 com os resultados obtidos.

#### 4.2 RESULTADOS ESPECÍFICOS DA TEMÁTICA

Os resultados são apresentados e discutidos, iniciando-se pelo tempo de trabalho na empresa em questão e, logo na sequência, em empresas anteriores.

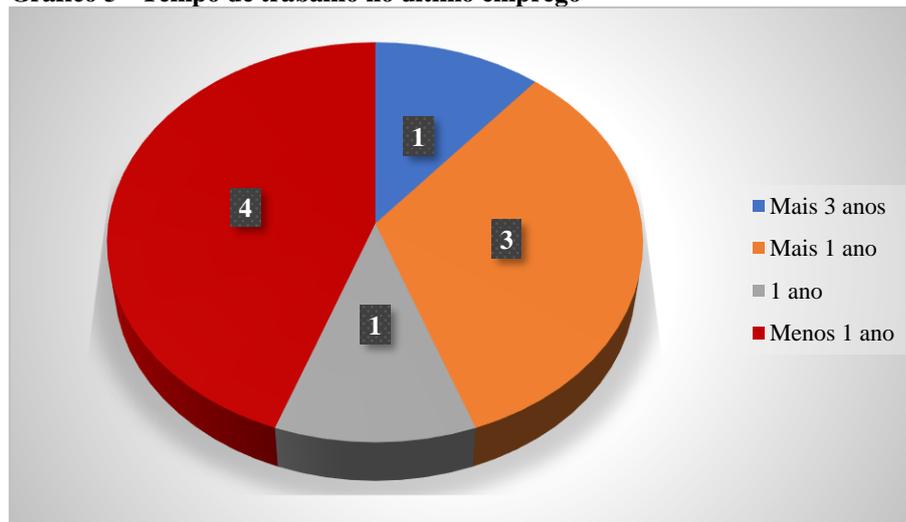
**Gráfico 2 - Tempo que trabalha na empresa**



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora (2023).

O Gráfico 2 mostra que 4 funcionárias têm de 1 a 7 anos de empresa e a maioria das respondentes (5) tem menos de 1 ano de empresa. Com base em tal resultado, já se pode verificar o alto índice de rotatividade, conforme índice da empresa. Diante desse contexto, Fidelis (2014) relata que a rotatividade de pessoas constitui um retrocesso ao planejamento inicial de recursos humanos, já que pode resultar em uma visibilidade ruim da empresa diante dos demais colaboradores e para o próprio mercado externo. Visando analisar se tais trabalhadoras pesquisadas já tem um histórico de rotatividade, investigou-se o tempo trabalhado no último local de trabalho, cujo resultado pode ser verificado no Gráfico 3.

**Gráfico 3 - Tempo de trabalho no último emprego**



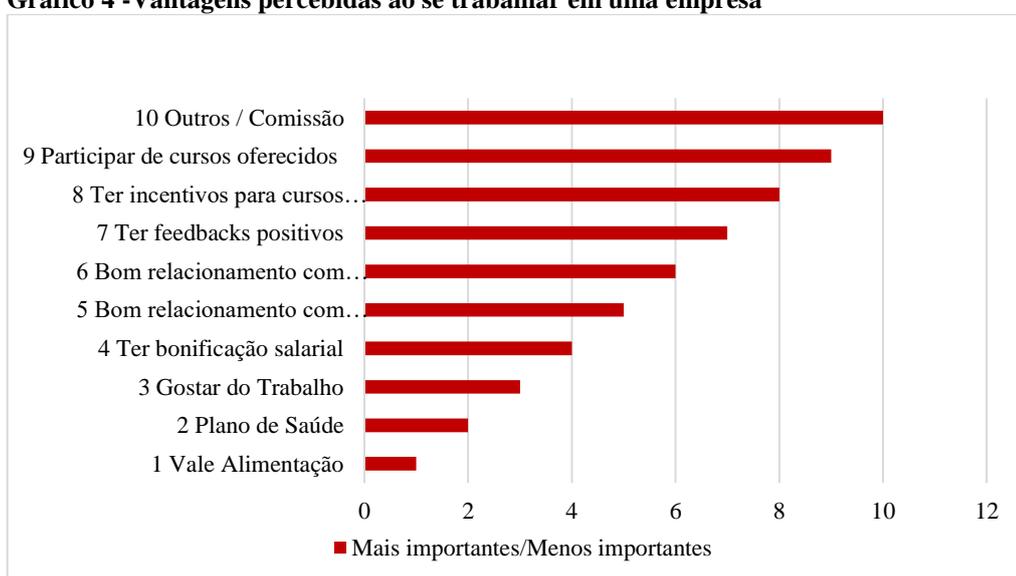
Fonte: Pesquisa elaborada pela autora (2023).

O Gráfico 3 revela que apenas 3 funcionárias trabalharam mais de 1 ano no último emprego, ou seja, uma funcionária trabalhou mais de 3 anos e outra apenas 1 ano. Entretanto,

a maioria (4) trabalhou menos de 1 ano na última empresa. Tais resultados são muito semelhantes ao gráfico anterior, o que sugere que a população pesquisada já tem um histórico de não trabalhar tanto tempo em uma mesma empresa.

Diante disso, torna-se importante considerar o relato de Souza e Barreto (2015), para quem um dos principais desafios para a retenção de profissionais é a forte concorrência que, muitas vezes, acaba oferecendo inúmeras vantagens, bem como o alto custo para investimento do colaborador, salários elevados, maior flexibilidade e oportunidades. No Gráfico 4, observam-se as vantagens mais importantes que os trabalhadores consideram ao trabalhar em uma empresa.

**Gráfico 4 - Vantagens percebidas ao se trabalhar em uma empresa**

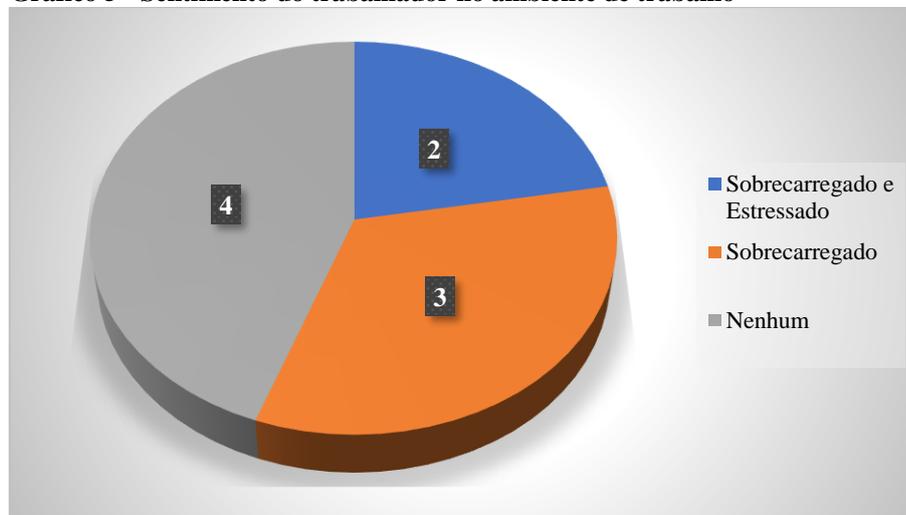


Fonte: Pesquisa elaborada pela autora (2023).

No Gráfico 4, pode-se observar as vantagens consideradas como mais importantes do ponto de vista dos correspondentes. Em primeiro lugar, está o vale alimentação, seguido pelo plano de saúde. A terceira vantagem é gostar de trabalhar na empresa, ter bonificação salarial e um bom relacionamento com líderes e colegas. Em sétimo lugar, ter *feedbacks* positivos como forma de valorização, ter incentivos para realização de cursos e também participar dos cursos oferecidos pela empresa. Em último lugar, foi sugerida uma forma de comissão nas vendas.

A maioria dos benefícios citados se repetiram no Gráfico 8, na sequência, como sugestões de melhorias para a empresa. Por isso, diante do exposto, entende-se que é fundamental o pensamento de Creddo (2015), quando relata que, para evitar a rotatividade, as empresas têm oferecido outros benefícios além do salário, como forma de reter pessoas. Dentre as principais práticas, sobressaem-se o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, a valorização, cargos e salários, maior qualidade de vida no trabalho, oferecimento de cursos, dentre outras. Observa-se, no Gráfico 5, como os trabalhadores da empresa se sentem ao trabalhar nesta empresa.

**Gráfico 5 - Sentimento do trabalhador no ambiente de trabalho**

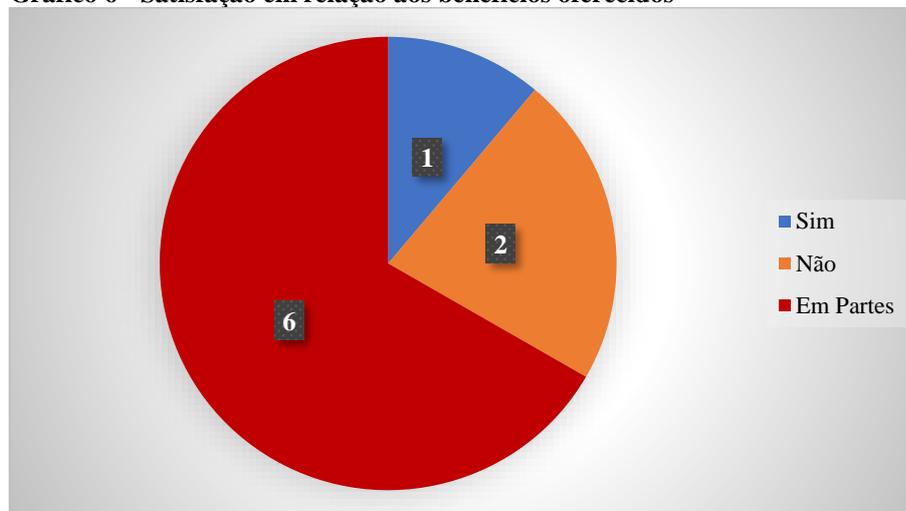


Fonte: Pesquisa elaborada pela autora (2023).

O Gráfico 5 mostra que 2 funcionárias se sentem sobrecarregadas e estressadas, 3 se sentem sobrecarregadas e quatro nenhum. Quando as participantes da pesquisa foram questionadas quanto a se sentirem satisfeitas, confiantes e seguras no trabalho, 3 funcionárias responderam que sim e 6 que em partes. Com isso, entende-se estar havendo uma discordância, visto que a maioria não se sente sobrecarregada nem estressada, mas, na próxima questão, a maioria das correspondentes se sente, em partes, satisfeita, confiante e segura no trabalho.

Diante disso, Zanon (2016) acredita que o controle da rotatividade também facilita a tomada de decisão dos gestores, pois fazer uma boa gestão de pessoas tende a evitar a rotatividade e faz com que a empresa consiga contornar os motivos pelo qual ela pode ocorrer, tendo um número maior de pessoas satisfeitas. No Gráfico 6, é apresentada a opinião sobre a importância dos benefícios oferecidos na empresa.

**Gráfico 6 - Satisfação em relação aos benefícios oferecidos**

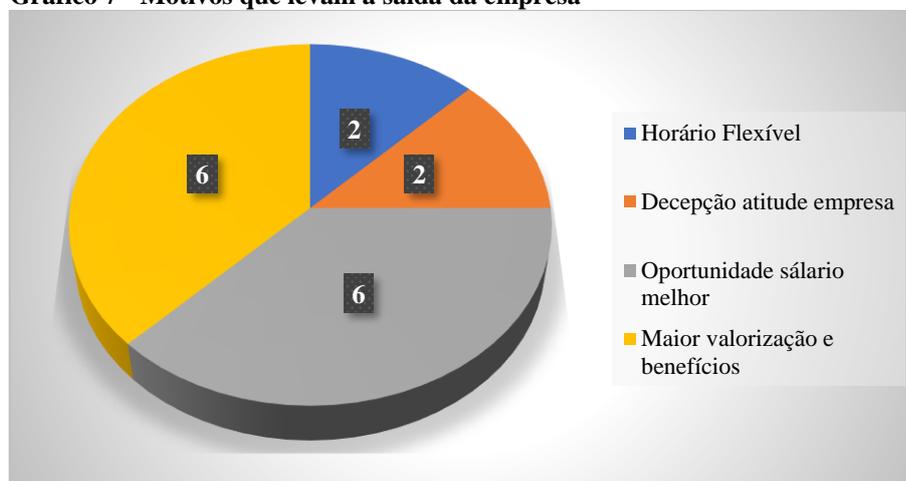


Fonte: Pesquisa elaborada pela autora (2023).

No Gráfico 6, fica evidente que apenas 1 funcionária considera importante ou satisfatórios os benefícios oferecidos na empresa, 2 funcionárias não consideram e a maioria, com 6 respondentes, considera em partes. Esta mesma maioria dos correspondentes aparece na próxima questão, refletindo, no Gráfico 7, que sairia da empresa com maiores benefícios, salários.

Segundo Motta (2014), a partir dos vários fatores que promovem altos índices de rotatividade, destacam-se a insatisfação e a desmotivação pelo trabalho, pois as pessoas querem se sentir valorizadas. Isso demonstra que os incentivos financeiros, associados a um alto salário, não são suficientes para que o índice de rotatividade seja baixo. Observam-se, no Gráfico 7, motivos pelos quais os trabalhadores solicitariam desligamento da empresa.

**Gráfico 7 - Motivos que levam à saída da empresa**

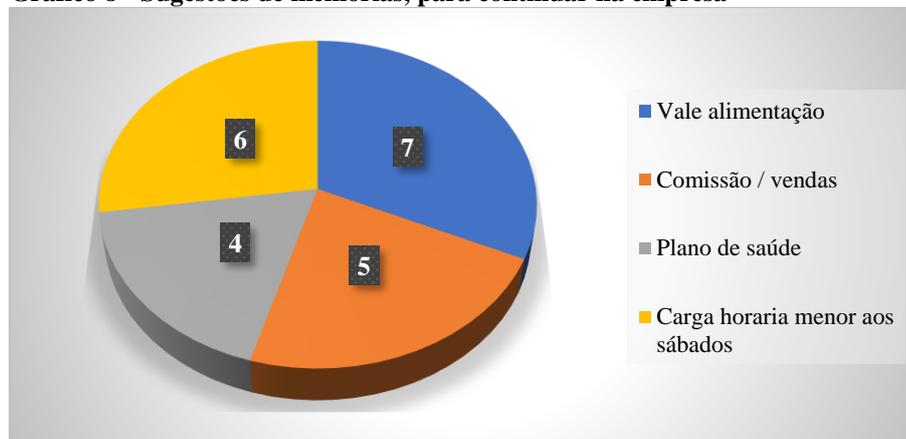


Fonte: Pesquisa elaborada pela autora (2023).

No Gráfico 7, nota-se que, 6 vezes, foram citados como um dos motivos pelo qual sair da empresa seria uma oportunidade de salário melhor e também maior valorização e benefícios. Observa-se que, na próxima questão, sobre sugestões de melhorias para que não se pensasse em mudar de trabalho, foram citadas as mesmas variáveis do Gráfico 7.

Acerca do sentido analisado nesta questão, ressalta-se a ideia de Lacombe (2011), o qual afirma que a escolha de um sistema de remuneração deve levar em consideração questões como: quanto deve ser pago para cada indivíduo, qual a ênfase que deve ser dada à remuneração financeira em relação ao total de recompensas pelo trabalho, qual a ênfase necessária em relação à tentativa de diminuir os valores pagos e a necessidade ou não de implantação de um sistema de incentivos para obter um melhor desempenho.

**Gráfico 8 - Sugestões de melhorias, para continuar na empresa**



Fonte: Pesquisa elaborada pela autora (2023).

O Gráfico 8 mostra sugestões sobre melhorias para a empresa, a fim de que o funcionário não pensasse em ir para outro emprego. Assim, têm-se 7 funcionárias sugerindo vale alimentação, por 6 vezes foi indicado que a carga horária deveria ser menor aos sábados, 5 funcionárias sugeriram comissão sobre as vendas e, por fim, foram indicados plano de saúde e benefícios para se ter uma carreira mais duradoura, melhorias já citadas na maioria dos gráficos, confirmando dados já identificados acerca da empresa e que refletem na rotatividade das partes.

A partir destas sugestões de melhorias, dentre as principais causas da rotatividade, Reis, Oliveira e Angelini (2021) tratam da falta de identificação do colaborador com a organização, o que acaba deixando o colaborador menos produtivo e menos interessado, podendo ser recorrente em organizações que não possuem uma cultura organizacional forte; conflitos com colegas de trabalho, o que acaba prejudicando outros colaboradores devido aos atritos pessoais; insatisfação com salário, quando o colaborador considera que recebe pouco em comparação às tarefas que lhe foram conferidas; ausência de oportunidades de crescimento, pois a empresa não reconhece o trabalho desempenhado; estresse e sobrecarga de trabalho; falta de confiança na liderança, quando o líder não sabe ouvir e orientar.

## 5 CONCLUSÕES

Para elucidar as conclusões deste trabalho, resgatou-se a pergunta de pesquisa: Quais são as principais variáveis que impactam diretamente na rotatividade dos funcionários da empresa Y? Com base nos resultados obtidos, verificou-se que o nível de rotatividade da empresa Y está diretamente relacionado com a falta de um planejamento que envolva benefícios e atrativos motivacionais para os funcionários. Como exemplo, alguns quesitos são sugeridos pelos envolvidos na entrevista/pesquisa, para o desenvolvimento estratégico a ser seguido, pela Gestão responsável pela captação e pela manutenção de funcionários: sugestão de vale-alimentação, carga horária flexível, comissões e plano de saúde. Porém, sendo uma empresa de pequeno porte (prestadora de serviços) e com poucos funcionários, será necessário construir um planejamento adequado de acordo com a cultura da empresa, sem fugir da sua realidade.

Vale ressaltar que as influências externas também contribuem para essa rotatividade, tornando-se um desafio cada vez maior no ambiente organizacional. O segmento da empresa

estudada tem como principal serviço o pagamento de boletos bancários (entre outros), sendo que, nos dias de hoje, com a evolução da tecnologia, os pagamentos podem ser realizados através de aplicativos ou sites do próprio fornecedor. Diante os dados apresentados pela empresa, mostra-se que o índice de rotatividade de 4,6% é elevado para este ramo, pois os autores indicam que a média é de 3% para um bom índice.

Por meio dos resultados da pesquisa, a maioria das funcionárias com pouco tempo de empresa mostrou que, em algumas questões, sentem-se com mais satisfação e confiança, no trabalho, muito provavelmente, por terem pouco tempo de empresa e outras sugeriram algumas respostas com mais direcionamento para melhorias para o futuro. Algumas questões avaliaram se as colaboradoras se sentem sobrecarregadas ou estressadas e algumas afirmaram que em partes. Algumas funcionárias estão há pouco tempo na empresa e não tem o mesmo sentimento que as com mais tempo, pois estão recém começando na empresa. Diante disso, salienta-se que as funcionárias com pouco tempo de empresa aparecem também com pouco tempo trabalhado nas últimas empresas, ou seja, observa-se um numeroso giro entre as mesmas.

A maioria das respondentes da pesquisa ressaltou que a empresa deve investir em mais benefícios e plano de carreira para os funcionários, para, assim, ter cargos e salários. Esta é uma das sugestões para o futuro, ou seja, planejar um plano que possa manter os funcionários na empresa, pensando em crescimento e estabilidade para os próximos anos. Por ser uma empresa pequena, propõe-se um direcionamento de pesquisa futura de como implantar um plano de cargos e salários para a empresa de pequeno porte, bem como a tomada de outras iniciativas que possam influenciar na retenção dos funcionários. Entretanto, deve-se analisar para o futuro, se a forma do processo seletivo da empresa está sendo assertivo.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BONDAN, Juliana. Como as micro e pequenas empresas podem motivar e proporcionar crescimento para sua equipe? **SEBRAE**, 2019. Disponível em: <https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/tres-passos-para-criar-plano-de-cargos-e-salarios-na-pequena-empresa/>. Acesso em: 18 maio. 2023.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimentos em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

COBÊRO, Cláudia; BARBOSA, José Eduardo do Couto. Principais causas da rotatividade de uma loja de materiais de construção no interior de São Paulo. **Revista Científica Doctum**, Caratinga, v. 1, n. 5, 2022. Disponível em: <http://revista.doctum.edu.br/index.php/multi/article/view/383/320>. Acesso em: 31 ago. 2023.

COSTA, Gabriel Resende; SILVA, Júlio Fernando. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, jan./abr. 2020. Disponível em:  
<https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40540/23995>. Acesso em: 31 ago. 2023.

CREDDO, Ana Carolina Follador. **Práticas de retenção de talentos com forma de gestão estratégica de pessoas**. 2015. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em gestão de talentos e comportamento humano) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

DAMBROS, Gisele de Chaves; PEREIRA, Roberta. **Análise de rotatividade do supermercado Gama**. 2013. Disponível em: <https://fasul.edu.br/publicacoes-online/index.php/trabalhos/exibe?id=126>. Acesso em: 18 maio. 2023.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **Você tem dúvidas sobre o turnover?** 2009. Disponível em:  
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/39FFD559DE73D5C6832575C700149565/\\$File/NT00040F3A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39FFD559DE73D5C6832575C700149565/$File/NT00040F3A.pdf). Acesso em: 28 ago. 2015.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FERREIRA, Róberson da Costa. **Empresas familiares: um estudo de caso sobre as razões do Turnover elevado na empresa X**. 2014. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2014.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, Ygor Gean dos Santos *et al.* A avaliação de desempenho como estratégia de desenvolvimento de pessoas e diminuição de rotatividade: um estudo sobre uma empresa do ramo de bebidas na cidade de Manaus-AM. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 10., 2020. **Anais...** Conbrepro, 2020. Disponível em:  
[https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020\\_161013\\_5f9c6a793f0ec.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020_161013_5f9c6a793f0ec.pdf). Acesso em: 31 ago. 2023.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional.** São Paulo: Textonovo, 2002.

MOTTA, Regieder Sebastiao. Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas. **Revista Perquirere**, Patos de Minas, v. 2, n. 11, p. 36-50, 2014. Disponível em: <https://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/612187/Rotatividade+nas++organizações-+razão+de+grandes+perdas.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2023.

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira; MARTINS, Gabriella Granel; MENDONÇA, Jéssica da Mata. A retenção de talentos e novo normal de recursos humanos. **ID Online-Revista de Psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3335>. Acesso em: 31 ago. 2023.

OLIVEIRA, Renan Ramos; MARTIS, Ulisses Brandão; ALMEIDA, Luciane Infantini da Rosa. A rotatividade de funcionários na empresa Alpha Telecom. **Gestão Contemporânea**, Vila Velha, v. 4, n. 1, p. 207-226, 2014. Disponível em: [http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea\\_old/article/viewFile/9104/47967342](http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea_old/article/viewFile/9104/47967342). Acesso em: 31 ago. 2023.

RAMIRES, Maria Eduarda Andrade. **Atração e retenção de talentos na FNAC: estudo de caso.** 2021. 94 f. Dissertação de Mestrado (Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2021.

RÊGO, Gildygleide Cruz de Brito *et al.* Índice de turnover em empresas organizadoras de eventos como diferencial competitivo de mercado. **Marketing & Tourism Review**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 1-32, 2022.

REIS, Gabriel Vieira Fernandes de Paiva; OLIVEIRA, Priscila de Fatima; ANGELINI, Rafaela de Cássia dos Santos. **Desvalorização e causas de rotatividade dos colaboradores.** 2021. Disponível em: <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/handle/prefix/2403>. Acesso em: 31 ago. 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

SOUZA, Pâmela Luciana; CASTAÑEDA-AYARZA, Juan; SPILLEIR, Davi. Retenção de talentos e turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022.

SOUZA, Wádja Batista; BARRETO, Mercia Cristiley. A importância das estratégias para a retenção de talentos. **Revista Raup**, v. 7, n. 2, p. 9-15, fev./maio 2015. Disponível em: <https://repositorio.unp.br>. Acesso em: 30 ago. 2023.

SPESEMILI, Gilmar Malegone; ALMEIDA, Lucine Infantini da Rosa. Rotatividade de motoristas: estudo de caso em uma transportadora. **Destarte**, Vitória, v. 6, n. 1, p. 66-87, 2016. Disponível em: [http://periodicos.estacio.br/index.php/destarte\\_old/article/viewFile/8832/47967171](http://periodicos.estacio.br/index.php/destarte_old/article/viewFile/8832/47967171). Acesso em: 31 ago. 2023.

TESCH, Eulária Regina Frassi; LAURETT, Luciane. **O impacto da rotatividade de pessoas numa empresa de contabilidade**. 2022. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Instituto Federal do Espírito Santo, Santa Maria de Jetibá, 2022.

ZANON, Danusa. **Rotatividade de funcionários tem custo?** estudo de caso em um supermercado de Carazinho/RS. 2016. 61 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) – Universidade de Passo Fundo, Carazinho, 2016.