

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

KAIC VINICIUS DOS SANTOS

***TURNOVER* IMPACTOS E ESTRATÉGIAS DE CONTROLE NA
GESTÃO EMPRESARIAL**

FRANCA/SP

2024

KAIC VINICIUS DOS SANTOS

***TURNOVER* IMPACTOS E ESTRATÉGIAS DE CONTROLE NA
GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho

FRANCA/SP

2024

KAIC VINICIUS DOS SANTOS

***TURNOVER: IMPACTOS E ESTRATÉGIAS DE CONTROLE NA
GESTÃO EMPRESARIAL***

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : PROF. DR. DALTRO OLIVEIRA DE CARVALHO

Nome..... : Orientador

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : PROF. ADRIANA CRISTINA ARAÚJO RABELO

Nome..... : Examinador 1

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : PROF. ÉLIDA MARIA APARECIDA ARAUJO COSTA

Nome..... : Examinador 2

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 08 de Novembro de 2024

AGRADECIMENTO

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos que contribuíram para a realização deste trabalho. Agradeço primeiramente ao meu orientador, Prof. Dr. Daltro Oliveira de Carvalho, pela orientação, paciência e apoio durante todo o processo de pesquisa e elaboração deste trabalho. Sua ampla experiência e valiosas orientações foram fundamentais para o meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço também aos meus colegas de curso, que compartilharam experiências, desafios e momentos de aprendizado ao longo dessa jornada e me ajudaram nas dificuldades que encontrei ao longo do curso.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

"As pessoas bem-sucedidas se tornam grandes líderes quando aprendem a mudar o foco de si mesmos para os outros."

Marshall Goldsmith

RESUMO

Este trabalho investiga o *turnover* nas organizações e as estratégias de controle na gestão empresarial. Inicialmente, define-se a gestão de pessoas e sua importância estratégica para o sucesso organizacional, destacando a administração do capital humano e a promoção de um ambiente produtivo. O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, é apresentado como um desafio significativo, acarretando custos diretos e indiretos, além de impactar a moral dos funcionários e a qualidade dos produtos e serviços. A análise dos impactos do *turnover* revela como a rotatividade elevada compromete a continuidade dos processos, afeta negativamente a cultura organizacional e prejudica a reputação da empresa no mercado, dificultando a atração e retenção de talentos. A pesquisa aborda estratégias de controle do *turnover*, destacando a evolução das práticas de retenção de talentos, como programas de bem-estar, desenvolvimento de carreira e criação de uma cultura organizacional positiva e inclusiva. Ferramentas tecnológicas são destacadas como meios eficazes para prever e prevenir o *turnover*. Além disso, são discutidos modelos teóricos e abordagens de gestão que contribuem para a diminuição da rotatividade, com base em estudos de especialistas da área de Recursos Humanos. Esses modelos analisam os fatores de retenção de talentos sob diferentes perspectivas, incluindo motivação, engajamento e satisfação no trabalho. Conclui-se que, para enfrentar o *turnover* de maneira eficaz e sustentável, as organizações devem investir em práticas de gestão de pessoas que promovam a satisfação, o desenvolvimento e a lealdade dos colaboradores. A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica e exploratória.

Palavras-chave: *turnover*, gestão de pessoas, retenção de talentos, rotatividade de pessoal, estratégias de controle.

ABSTRACT

This paper investigates *turnover* in organizations and control strategies in business management. Initially, people management and its strategic importance for organizational success are defined, highlighting the management of human capital and the promotion of a productive environment. *Turnover*, or staff *turnover*, is presented as a significant challenge, resulting in direct and indirect costs, in addition to impacting employee morale and the quality of products and services. The analysis of the impacts of *turnover* reveals how high *turnover* compromises the continuity of processes, negatively affects organizational culture and harms the company's reputation in the market, making it difficult to attract and retain talent. The research addresses *turnover* control strategies, highlighting the evolution of talent retention practices, such as wellness programs, career development and the creation of a positive and inclusive organizational culture. Technological tools are highlighted as effective means of predicting and preventing *turnover*. In addition, theoretical models and management approaches that contribute to reducing *turnover* are discussed, based on studies by experts in the area of Human Resources. These models analyze talent retention factors from different perspectives, including motivation, engagement, and job satisfaction. The conclusion is that, to effectively and sustainably address *turnover*, organizations must invest in people management practices that promote employee satisfaction, development, and loyalty. The methodology used will be bibliographic and exploratory research.

Keywords: *turnover*, people management, talent retention, staff *turnover*, control strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cultura Organizacional	24
Figura 2 – Plano de Desenvolvimento Individual.....	25
Figura 2 – Plano de Desenvolvimento Individual.....	28

LISTA DE SIGLAS

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS	12
1.1. Definição e Fundamentos da Gestão de Pessoas	13
1.2. Impacto do <i>Turnover</i> na Organização	13
1.3. Evolução das Estratégias de Retenção de Talentos	15
2. O CONTEXTO ATUAL DO <i>TURNOVER</i>	15
2.1. Desafios da Gestão de Pessoas na Era Digital	16
2.2. Impacto das Mudanças Sociais e Culturais no <i>Turnover</i>	16
2.3. Estratégias Inovadoras para Redução do <i>Turnover</i>	17
3. ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA	18
3.1. Panorama do <i>Turnover</i> no Mercado de Trabalho	18
3.2. Fatores Determinantes para a Rotatividade de Funcionários	19
3.3. Estratégias para Redução do <i>Turnover</i>	19
4.IMPACTO DO <i>TURNOVER</i> NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	20
4.1. Efeitos Financeiros do <i>Turnover</i>	20
4.2. Impacto na Cultura Organizacional e no Clima de Trabalho	21
4.3. Relação entre <i>Turnover</i> e Produtividade	22
4.4. Medidas para suavizar os Impactos Negativos do <i>Turnover</i>	22
5. PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO DE PESSOAS PARA A REDUÇÃO DO <i>TURNOVER</i>	23
5.1. Fortalecimento da Cultura Organizacional	23
5.2. Implementação de Programas de Desenvolvimento de Carreira	24
5.3. Revisão da Política de Benefícios e Remuneração	25
5.4. Melhoria do Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho	26
5.5. Adoção de Ferramentas Tecnológicas para a Gestão de Pessoas	27
5.6. Criação de Um Sistema de Feedback e Comunicação Aberta	28

CONSIDERAÇÕES FINAIS31

REFERÊNCIAS33

INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe-se a explorar a importância da gestão de pessoas, com foco especial na análise e no entendimento do *turnover*. Por meio de uma abordagem multifacetada, serão examinados aspectos conceituais e fundamentais da gestão de pessoas, e também as implicações diretas e indiretas do *turnover* na organização.

Na primeira seção, serão abordados as definições e os fundamentos da gestão de pessoas, estabelecendo uma base sólida para compreendermos sua relevância no contexto organizacional. Também será explorado o impacto do *turnover*, discutindo suas implicações nos processos internos, na cultura corporativa e nos resultados financeiros.

No contexto atual, marcado pela rápida evolução tecnológica e por mudanças sociais e culturais significativas, a gestão de pessoas enfrenta novos desafios.

Na segunda seção, serão analisados esses desafios, examinando como a era digital e as transformações socioculturais afetam o *turnover* e exigem estratégias inovadoras de retenção de talentos.

A terceira seção, apresentará uma análise da rotatividade de mão de obra, incluindo um panorama do *turnover* no mercado de trabalho, os fatores determinantes para essa rotatividade e o *turnover* na Indústria, que ilustrará os desafios e as oportunidades enfrentados pelas organizações.

A metodologia utilizada neste trabalho será a pesquisa bibliográfica e exploratória, por meio da qual serão consultados artigos científicos e sites eletrônicos.

Ao final deste trabalho, espera-se que o leitor tenha uma compreensão da importância da gestão de pessoas, bem como das estratégias disponíveis para lidar com o desafio do *turnover* de maneira eficaz e sustentável.

1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem um papel muito importante no controle do *turnover* dentro de uma organização, influenciando diretamente os custos e a cultura organizacional. Aqui se examina os fundamentos da gestão de pessoas, destacando como uma boa prática nessa área pode reduzir a rotatividade de colaboradores. Será abordado o impacto do *turnover*, que pode gerar custos elevados e afetar a moral da

equipe. Também analisando a evolução das estratégias de retenção de talentos, mostrando como a implementação de práticas eficazes pode aumentar a satisfação e a lealdade dos colaboradores, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais produtivo e estável.

1.1. DEFINIÇÃO E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, também conhecida como gestão de recursos humanos, refere-se ao conjunto de práticas e políticas voltadas para a administração do capital humano dentro das organizações. Ao tratar do *turnover*, observa-se a troca de capital humano nas organizações, com ênfase na importância da gestão de pessoas para alinhar os objetivos organizacionais aos interesses dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. (Chiavenato, 1997).

Enquanto relaciona o capital humano, como essencial para a diferenciação de uma empresa, baseado em aspectos intangíveis como a qualidade no atendimento e os valores do ambiente empresarial. (Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008).

A eficácia da gestão de pessoas pode determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e a retenção dos colaboradores.

Ao abordar a questão do treinamento e qualificação, destaca-se que são indispensáveis para que os colaboradores desenvolvam suas tarefas com maior assertividade e autonomia. Além disso, programas de treinamento e desenvolvimento são considerados fundamentais para manter a competitividade e a inovação das organizações. (Chiavenato, 2009).

Além disso, a gestão de pessoas desempenha um papel crucial na construção de uma cultura organizacional forte e coesa. Através da comunicação eficaz, do reconhecimento e da valorização dos colaboradores, as empresas podem fomentar um senso de pertencimento e lealdade, o que contribui para a redução do *turnover* e o sucesso a longo prazo da organização.

1.2. IMPACTO DO *TURNOVER* NA ORGANIZAÇÃO

O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, refere-se à saída e substituição de colaboradores dentro de uma empresa.

Os possíveis motivos para o *turnover* incluem fenômenos externos, internos e a política de recrutamento e seleção de recursos humanos. (Chiavenato, 1997).

A intenção de desistir está relacionada às normas subjetivas que influenciam um empregado a considerar deixar seu trabalho atual em breve para buscar outra oportunidade. (Mobley, 1992).

As consequências do *turnover* são significativas e variadas. Os custos diretos incluem despesas com recrutamento, seleção, treinamento e integração de novos funcionários, enquanto os custos indiretos envolvem a perda de produtividade e o impacto negativo na moral dos colaboradores restantes.

Os custos de recrutamento envolvem o processamento de requisições de emprego, propaganda, atendimento aos candidatos e pesquisa de mercado. Por sua vez, os custos de seleção incluem entrevistas, aplicação e aferição de provas, e checagem de referências.

No que diz respeito ao treinamento, consideram-se programas de integração e custos diversos, enquanto os custos de desligamento abrangem pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas. (Chiavenato, 2006).

Além disso, o *turnover* pode afetar negativamente a cultura organizacional. A saída frequente de funcionários pode criar um ambiente de instabilidade e incerteza, dificultando a formação de equipes coesas e comprometidas. Isso pode levar a uma diminuição do engajamento e da motivação dos colaboradores, resultando em um ciclo vicioso de alta rotatividade.

A falta de continuidade nas equipes, pode prejudicar a execução de projetos e a implementação de estratégias a longo prazo. Adicionalmente, uma alta rotatividade pode impactar a reputação da empresa no mercado, dificultando a atração de novos talentos.

Portanto, é crucial que as organizações compreendam as causas do *turnover* e desenvolvam estratégias eficazes para reduzir sua incidência e suavizar seus impactos negativos.

1.3. EVOLUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

As estratégias de retenção de talentos têm evoluído significativamente ao longo dos anos, acompanhando as mudanças nas expectativas dos colaboradores e nas demandas do mercado de trabalho.

Historicamente, as empresas focavam principalmente em oferecer salários competitivos e benefícios tradicionais. No entanto, essa abordagem por si só não é mais suficiente para garantir a lealdade e o comprometimento dos colaboradores.

Atualmente, as empresas adotam uma abordagem mais holística e personalizada para a retenção de talentos. Isso inclui o desenvolvimento de programas de bem-estar, oportunidades de desenvolvimento de carreira e a criação de uma cultura organizacional positiva e inclusiva.

Além disso, a tecnologia desempenha um papel crucial na retenção de talentos. Ferramentas de análise de dados e sistemas de gestão de talentos permitem que as empresas identifiquem tendências e padrões de comportamento, ajudando a prever e prevenir o *turnover*. O uso de novas tecnologias também ajuda a encontrar candidatos que se alinham melhor com a cultura da empresa, reduzindo a rotatividade precoce.

A oferta de flexibilidade no trabalho e de benefícios personalizados tem se mostrado uma abordagem inovadora e eficaz na retenção de talentos. Políticas de trabalho flexível, como o home office e horários adaptáveis, permitem que os colaboradores equilibrem melhor suas responsabilidades pessoais e profissionais, o que contribui para um maior bem-estar.

Além disso, benefícios personalizados, como planos de saúde ajustados às necessidades individuais e subsídios para educação, promovem um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável, aumentando o engajamento e a satisfação dos funcionários.

2. O CONTEXTO ATUAL DO *TURNOVER*

O *turnover* no contexto atual, é influenciado por diversos fatores, especialmente os desafios que a gestão de pessoas enfrenta na era digital. As transformações tecnológicas e as novas expectativas dos colaboradores impactam diretamente as

taxas de rotatividade, exigindo que as empresas adotem estratégias inovadoras para a retenção de talentos.

2.1. DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DIGITAL

A era digital trouxe uma série de inovações tecnológicas que transformaram a forma como as empresas gerenciam seus colaboradores. Ferramentas de gestão de talentos baseadas em inteligência artificial, por exemplo, permitem a análise preditiva de *turnover*, identificando padrões que podem indicar a intenção de deixar a empresa. Plataformas de comunicação online facilitam o engajamento e a interação entre os colaboradores.

Na era da Informação, as organizações precisam saber lidar com a avalanche de informações em que se baseiam para a tomada de decisões básicas do negócio. (CHIAVENATO, 2002.p.268)

No entanto, a era digital também apresenta desafios significativos. A necessidade de os colaboradores se atualizarem constantemente pode gerar estresse e insatisfação, especialmente se a empresa não oferecer suporte adequado para o desenvolvimento profissional. A digitalização do ambiente de trabalho pode levar a um aumento na carga de trabalho e na pressão para se manter atualizado com novas tecnologias, resultando em *burnout* e aumento do *turnover*.

Além disso, a era digital trouxe mudanças nas expectativas dos colaboradores. A geração atual valoriza mais a flexibilidade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Por este motivo as empresas que adotam modelos de gestão e modalidades de trabalho flexíveis são as que tem mais visibilidade para um candidato que busca uma vaga, e tendem a ser mais valorizadas pelos colaboradores por proporcionar uma melhor qualidade de vida.

2.2. IMPACTO DAS MUDANÇAS SOCIAIS E CULTURAIS NO *TURNOVER*

As mudanças sociais e culturais também desempenham um papel importante nas taxas de *turnover*. A crescente importância da diversidade e inclusão no ambiente

de trabalho reflete a mudança nas expectativas dos colaboradores, as empresas que promovem um ambiente inclusivo e valorizam a diversidade tendem a ter taxas de *turnover* mais baixas. A cultura organizacional deve refletir os valores e expectativas dos colaboradores para garantir sua lealdade e engajamento.

A crescente demanda por propósito e significado no trabalho influencia o *turnover*, com colaboradores buscando empregos que ofereçam um propósito maior e que estejam alinhados com seus valores pessoais. As empresas que conseguem proporcionar um sentido de propósito e impacto positivo na sociedade tendem a reter talentos a longo prazo. (Partichelli, A., 2018).

As mudanças nas expectativas dos colaboradores em relação ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal também impactam o *turnover*. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho flexível e remoto, e muitos colaboradores passaram a valorizar mais esses aspectos.

As empresas que oferecem flexibilidade e apoio ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal têm mais chances de reduzir a rotatividade de pessoal. (Silva, P. B. D., 2012).

Portanto as empresas devem se manter sempre atualizadas com referência as mudanças e atualidades das vertentes do mercado de trabalho estar sempre alinhadas e atualizadas ao que o colaborador e os candidatos buscam.

2.3. ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA REDUÇÃO DO *TURNOVER*

As estratégias inovadoras para a redução do *turnover* envolvem a adoção de práticas que atendam às novas expectativas dos colaboradores e às mudanças no ambiente de trabalho. As empresas estão investindo em programas de bem-estar, desenvolvimento de carreira e cultura organizacional positiva.

Um exemplo de estratégia inovadora é a implementação de programas de bem-estar que abordam não apenas a saúde física, mas também a saúde mental e emocional dos colaboradores.

A promoção de oportunidades de desenvolvimento de carreira é outra estratégia eficaz. A importância do treinamento e da qualificação para o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores é ressaltada, assim como o valor dos programas de mentoring e coaching, que ajudam os colaboradores a alcançar

seus objetivos de carreira e a aumentar seu comprometimento com a empresa. (Chiavenato, 2009).

Além disso, a criação de uma cultura organizacional positiva e inclusiva é fundamental para a retenção de talentos. Empresas que promovem um ambiente de trabalho acolhedor e que valorizam a diversidade e inclusão têm mais sucesso em manter seus colaboradores e a ter taxas de *turnover* mais baixas. (BATAIERO, 2023).

3. ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA

Este capítulo explora o panorama do *turnover* no mercado de trabalho, os fatores determinantes para a rotatividade e as estratégias gerais para mitigar os impactos desse fenômeno nas empresas.

3.1. PANORAMA DO *TURNOVER* NO MERCADO DE TRABALHO

O *turnover* é um fenômeno recorrente em diversos setores e pode ser influenciado por uma série de fatores. Os motivos para o *turnover* podem ser classificados em fatores externos, internos e relacionados à política de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Além disso, a rotatividade pode variar significativamente entre setores e empresas, dependendo de aspectos como a natureza do trabalho, o ambiente organizacional e as práticas de gestão de pessoas (Chiavenato, 1997).

Empresas com altas taxas de *turnover* enfrentam desafios adicionais, como a perda de conhecimento crítico e a necessidade constante de recrutar e treinar novos colaboradores. Isso impacta diretamente a produtividade e os custos operacionais (Lubaski, 2016).

O aumento do *turnover* pode ser particularmente desafiador em setores que dependem intensamente de mão de obra qualificada, como o setor de tecnologia e indústrias especializadas.

3.2. FATORES DETERMINANTES PARA A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

Os fatores que contribuem para a rotatividade de funcionários são diversos e podem incluir salários, oportunidades de crescimento, cultura organizacional, liderança, entre outros. O equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, benefícios oferecidos e a percepção de segurança no emprego também são aspectos importantes.

Os custos associados ao *turnover*, como recrutamento, seleção, treinamento e desligamento, podem impactar significativamente a rentabilidade da empresa (Chiavenato, 2009). Além disso, a liderança eficaz desempenha um papel crucial na retenção de talentos.

De acordo com Maximiano (2000, p 122), “líderes capazes de inspirar, motivar e engajar os colaboradores reduzem consideravelmente as taxas de rotatividade, enquanto uma liderança inadequada pode contribuir para o aumento da mesma.”

Kotter (2000), dá a ideia de que a liderança vai além da gestão tradicional, exigindo uma abordagem mais estratégica e humana para criar um ambiente de trabalho positivo e engajador, essencial para reter talentos e garantir a continuidade dos processos organizacionais.

Os custos relacionados ao *turnover* incluem recrutamento, seleção, treinamento e desligamento, os quais podem afetar consideravelmente a rentabilidade da empresa. Um exemplo é a Indústria, que, ao investir em programas de formação profissional, especialização e reciclagem, conseguiu reduzir os custos do *turnover*, além de melhorar a retenção de talentos e a produtividade. (Chiavenato, 2009).

A redução da rotatividade na Indústria demonstra a eficácia das estratégias adotadas, mostrando que uma abordagem focada na melhoria das condições de trabalho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional pode resultar em uma força de trabalho mais estável e engajada.

3.3. Estratégias para Redução do *Turnover*

Diante dos desafios impostos pela alta rotatividade, diversas estratégias podem ser desenvolvidas para controlar o *turnover*. Entre elas, destacam-se a revisão das políticas de remuneração e benefícios, o investimento em programas de desenvolvimento profissional e a promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva e acolhedora (Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli, 2008).

Além disso, o uso de ferramentas tecnológicas para o monitoramento do clima organizacional e a identificação precoce de sinais de descontentamento entre os funcionários pode ser uma maneira eficaz de prevenir a saída de colaboradores. (Chiavenato, 2009).

Programas de capacitação contínua e qualificação profissional também são apontados como essenciais para manter os funcionários motivados e engajados, contribuindo para a retenção de talentos e a melhoria da produtividade.

Uma abordagem que combina melhorias nas condições de trabalho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional pode resultar em uma força de trabalho mais estável e engajada, reduzindo assim a necessidade de reposição constante de funcionários e, conseqüentemente, os custos associados ao *turnover*.

4.IMPACTO DO *TURNOVER* NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O *turnover*, quando não controlado, pode gerar conseqüências significativas nas organizações, afetando tanto seus aspectos financeiros quanto sua cultura e produtividade. A gestão eficiente de pessoas passa, inevitavelmente, pelo reconhecimento e pela suavização dos impactos da rotatividade, visando garantir a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

4.1. Efeitos Financeiros do *Turnover*

O impacto financeiro do *turnover* é uma das suas conseqüências mais evidentes e mensuráveis. Quando um colaborador deixa a organização, os custos diretos e indiretos podem ser elevados, começando pelo processo de recrutamento, que envolve gastos com a divulgação de vagas, análise de currículos e entrevistas. Além disso, a empresa pode precisar investir em testes e avaliações para assegurar que o candidato selecionado seja o mais adequado para a vaga.

Após o recrutamento, há ainda os custos relacionados ao processo de seleção e treinamento dos novos colaboradores. O período de integração, durante o qual o novo funcionário se adapta às rotinas da empresa e às especificidades do cargo, também implica em perda de produtividade. Enquanto o novo colaborador não alcança

seu desempenho pleno, a organização arca com a redução da eficiência operacional. Somado a isso, o desligamento de um funcionário implica, muitas vezes, no pagamento de rescisões contratuais, férias e outros direitos trabalhistas, o que pode afetar diretamente o fluxo de caixa da empresa.

Os custos associados ao *turnover*, como recrutamento, seleção, treinamento e desligamento, podem ser significativamente altos, especialmente em empresas que não adotam estratégias adequadas de retenção de talentos. Nesse contexto, o *turnover* não representa apenas uma perda financeira imediata, mas também um aumento contínuo de despesas se o ciclo de rotatividade não for interrompido. (Chiavenato, 2009).

4.2. Impacto na Cultura Organizacional e no Clima de Trabalho

Além dos efeitos financeiros, o *turnover* afeta profundamente a cultura organizacional e o clima de trabalho. Quando um colaborador deixa a empresa, ele não leva consigo apenas seu conhecimento técnico, mas também suas relações interpessoais e sua participação no tecido social da organização. A saída constante de funcionários pode gerar um ambiente de instabilidade, onde os membros da equipe se sentem inseguros quanto ao futuro na empresa, levando a uma perda de coesão e engajamento.

A cultura organizacional, construída ao longo do tempo com base em valores, crenças e práticas compartilhadas, pode ser prejudicada pela rotatividade. Se o *turnover* for elevado, a continuidade de práticas e tradições empresariais pode ser interrompida, resultando em uma perda de identidade organizacional. Isso é particularmente problemático para empresas que se baseiam fortemente em uma cultura forte e consolidada para promover inovação, criatividade e eficiência. (Begnami, M. L. V., & Zorzo, A., 2013).

O clima de trabalho, por sua vez, também sofre com o *turnover* elevado. A saída de colegas e a chegada de novos membros afetam a dinâmica dos times, exigindo um tempo de adaptação. Em algumas situações, a perda de profissionais-chave pode sobrecarregar os funcionários restantes, elevando os níveis de estresse e reduzindo a motivação. A repetição desse processo cria um círculo vicioso, onde o desgaste dos colaboradores pode gerar ainda mais rotatividade. (Patrício, T. F., 2018).

4.3. Relação entre *Turnover* e Produtividade

A produtividade é diretamente impactada pelo *turnover*, tanto no curto quanto no longo prazo. No curto prazo, a saída de um colaborador e a entrada de outro interrompe o fluxo normal das operações.

O tempo necessário para treinar e adaptar um novo funcionário gera uma queda na eficiência do time, que precisa se reestruturar para lidar com a ausência de um membro e a integração de outro. Além disso, enquanto o novo colaborador não atinge sua plena capacidade, a produtividade global do setor pode ser comprometida.

No longo prazo, o *turnover* elevado pode comprometer o desenvolvimento de um conhecimento organizacional sólido. Cada vez que um funcionário sai, ele leva consigo suas experiências, aprendizados e conhecimento tácito. Quando esse ciclo se repete constantemente, a empresa tem dificuldade em manter uma base de conhecimento estável, o que pode afetar a qualidade e a consistência das entregas.

Empresas que possuem alta rotatividade frequentemente enfrentam dificuldades em manter a inovação, uma vez que a constante entrada e saída de colaboradores impede que se criem equipes bem entrosadas e com alto grau de conhecimento acumulado.

Em setores onde a inovação é um fator crucial de competitividade, a perda constante de talentos pode ter efeitos devastadores sobre o desempenho organizacional e a capacidade de competir no mercado.

4.4. Medidas para suavizar os Impactos Negativos do *Turnover*

Para que uma organização possa suavizar os impactos negativos causados pelo *turnover*, é essencial desenvolver estratégias robustas de retenção de talentos. Essas estratégias passam, primeiramente, por uma análise detalhada das causas da rotatividade, que pode variar de acordo com o setor, o perfil dos colaboradores e as condições de trabalho oferecidas pela empresa.

5. PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO DE PESSOAS PARA A REDUÇÃO DO *TURNOVER*

Estratégias para aprimorar a gestão de pessoas nas organizações, com ênfase na redução do *turnover*. Práticas que podem ser observadas em empresas bem-sucedidas que possuem profissionais especializados para aplicar programas de desenvolvimento, visando criar um ambiente de trabalho mais eficaz e engajador.

5.1. Fortalecimento da Cultura Organizacional

Um dos pilares fundamentais para a retenção de talentos é a construção e o fortalecimento de uma cultura organizacional sólida e coerente com os valores e objetivos da empresa. Uma cultura que valorize a colaboração, a inovação e o bem-estar dos colaboradores tende a ser mais atrativa e a proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável e estimulante.

A Figura 1, situada a seguir, ilustra os principais elementos da cultura organizacional, que impactam diretamente a retenção de talentos.

Figura 1 - Cultura organizacional.



Fonte: Aqto Consultoria Relacional, 2021.

Para tanto, a empresa deve investir em mecanismos de comunicação eficazes, que garantam a disseminação clara de sua missão, visão e valores. Programas de integração e eventos corporativos que reforcem esses princípios também são importantes para engajar os colaboradores e criar um senso de pertencimento.

Ao promover uma cultura organizacional forte, a empresa se torna mais resiliente frente ao *turnover*, já que os funcionários se sentem mais conectados ao propósito da organização.

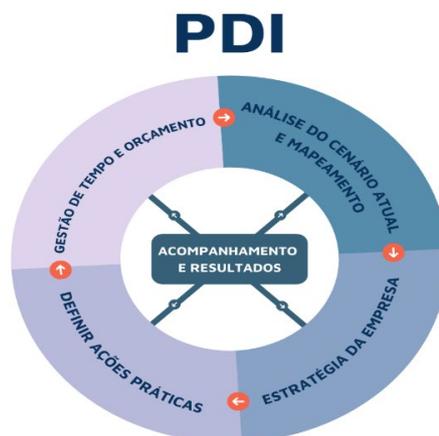
5.2. Implementação de Programas de Desenvolvimento de Carreira

Uma das principais causas de *turnover* é a falta de perspectivas claras de crescimento dentro da empresa. Por isso, é essencial que as organizações invistam em programas de desenvolvimento de carreira, oferecendo oportunidades de promoção, crescimento e qualificação contínua.

Esses programas podem incluir planos de desenvolvimento individual (PDI), onde os colaboradores e gestores definem metas claras de aprimoramento de habilidades técnicas e comportamentais, alinhadas às expectativas da empresa.

Além disso, o oferecimento de treinamentos, cursos de especialização e certificações pode contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores, ao mesmo tempo que aumenta o comprometimento e a satisfação no trabalho. A figura 2, situada a seguir demonstra o ciclo de PDI.

Figura 02 - Plano de Desenvolvimento Individual



Fonte:MK Soluções Empresariais,2022.

Um programa de desenvolvimento pessoal bem estruturado ajuda a promover motivação nos colaboradores, que por sua vez geram mais resultado, portanto, é

fundamental que os objetivos de ambas as partes permaneçam alinhados para garantir um desempenho de alta performance. (Justen, F. B., 2022).

5.3. Revisão da Política de Benefícios e Remuneração

A competitividade salarial e a oferta de benefícios adequados também são fatores críticos para a retenção de talentos. Uma política de remuneração alinhada ao mercado e benefícios atrativos, como planos de saúde, previdência privada, auxílio-educação e horários flexíveis, podem ser determinantes na decisão dos colaboradores de permanecerem na empresa.

Além disso, é importante que a organização promova uma cultura de reconhecimento, onde os esforços e resultados dos colaboradores sejam valorizados e recompensados. Programas de incentivo e bonificação por desempenho e um plano de carreira são práticas que podem ser adotadas para reduzir o *turnover*, motivando os funcionários a se engajarem mais com os objetivos da empresa. (Langhi, C., 2020).

Outra prática eficaz para a retenção de talentos é a promoção de um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao oferecer políticas de trabalho flexível, como home office e jornadas reduzidas, as empresas demonstram um cuidado genuíno com a saúde e a satisfação de seus colaboradores.

Essa flexibilidade permite que os profissionais administrem melhor suas responsabilidades pessoais, o que pode reduzir o estresse e aumentar a lealdade à empresa. Um ambiente saudável, que prioriza o respeito ao tempo e às necessidades dos colaboradores, tende a reduzir a rotatividade de pessoal e a promover um clima organizacional mais positivo.

A construção de um plano de carreira claro e transparente também é essencial para que os colaboradores visualizem perspectivas de crescimento dentro da empresa.

Organizações que investem no desenvolvimento contínuo de seus funcionários, por meio de programas de coaching, mentoring e qualificação, criam um sentimento de pertencimento e propósito. Ao enxergarem possibilidades de ascensão na carreira, os colaboradores tendem a ser mais motivados e comprometidos a longo prazo, reduzindo o *turnover* e fortalecendo a relação de confiança com a empresa.

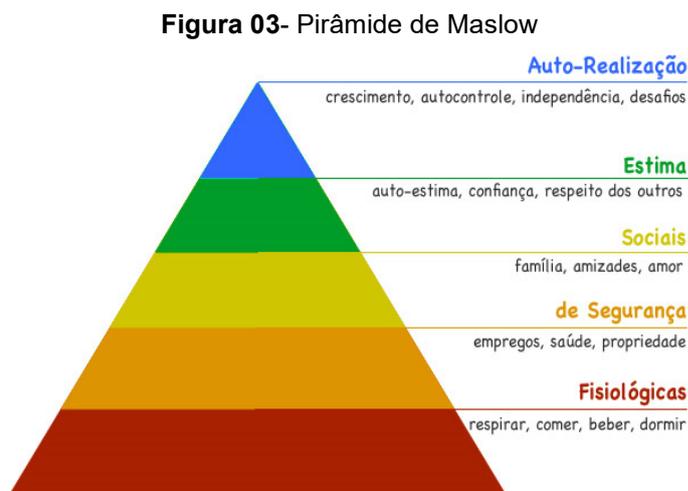
5.4. Melhoria do Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho

A melhoria do clima organizacional está diretamente relacionada à retenção de talentos. Empresas que proporcionam um ambiente de trabalho saudável, equilibrado e que prezam pelo bem-estar de seus colaboradores tendem a apresentar taxas de *turnover* mais baixas.

Iniciativas como a promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, programas de saúde mental e física, bem como a criação de espaços de convivência e lazer no ambiente de trabalho, podem melhorar significativamente a satisfação dos colaboradores. Além disso, políticas de inclusão e diversidade também fortalecem o clima organizacional, criando um ambiente mais acolhedor e justo.

A valorização do bem-estar dos colaboradores vai além da simples criação de um ambiente de trabalho agradável. É essencial que as empresas desenvolvam programas contínuos de desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando o crescimento dentro da própria organização.

A Figura 3, situada a seguir, demonstra a pirâmide de necessidades concebida por Abraham Maslow.



Fonte: Edm2,2022.

De acordo com sua teoria, os indivíduos são motivados por diferentes necessidades em momentos específicos. Essas necessidades humanas estão organizadas em uma espécie de hierarquia, indo das mais prioritárias para as menos

prioritárias a pirâmide de Maslow ajuda a compreender como as necessidades humanas influenciam o comportamento no ambiente de trabalho.

Quando uma empresa consegue atender às necessidades básicas dos colaboradores, como salários justos e segurança no emprego, ela cria a base para que os funcionários busquem realizações em níveis mais elevados, como reconhecimento e crescimento profissional. (Medeiros, D. R. D., 2022).

Isso pode ser feito por meio de treinamentos regulares, oportunidades de promoção interna e planos de carreira bem estruturados. Quando os funcionários enxergam possibilidades de progresso e reconhecimento, sentem-se mais motivados e comprometidos com os objetivos da empresa, o que diminui as chances de procurarem outras oportunidades no mercado. (Santos Junior, M. C. D., 2024).

Outro ponto crucial para a retenção de talentos é o fortalecimento das relações interpessoais dentro da organização. Empresas que investem em uma cultura de comunicação aberta e transparente, onde os colaboradores podem expressar suas opiniões, sugestões e preocupações, criam um ambiente de confiança mútua.

Essa prática não só reduz conflitos internos, mas também promove um sentimento de pertencimento, essencial para que os profissionais se sintam parte do sucesso da empresa. Uma liderança que apoia e valoriza o feedback constante ajuda a construir um clima organizacional mais harmônico e produtivo, contribuindo para a retenção a longo prazo.

5.5. Adoção de Ferramentas Tecnológicas para a Gestão de Pessoas

A transformação digital traz oportunidades para aprimorar a gestão de pessoas, otimizando processos e tornando a administração do capital humano mais estratégica. Ferramentas de gestão de desempenho, plataformas de aprendizagem online, sistemas de gestão de benefícios e software de feedback contínuo são recursos que facilitam a gestão de equipes e contribuem para a retenção de talentos. (Bitencourt, C., 2009).

Essas ferramentas possibilitam uma melhor comunicação entre gestores e colaboradores, além de fornecer dados relevantes para identificar fatores de insatisfação e promover ações corretivas antes que o colaborador decida sair da empresa.

A adoção de tecnologias digitais também permite que as empresas personalizem suas estratégias de desenvolvimento e capacitação, oferecendo treinamentos direcionados às necessidades específicas de cada colaborador. Com plataformas de aprendizagem online, é possível criar trilhas de desenvolvimento contínuo, que permitem aos funcionários expandirem suas competências de forma flexível, no seu próprio ritmo. Isso aumenta o engajamento e a motivação dos colaboradores, ao perceberem que a empresa investe em seu crescimento profissional, o que, por sua vez, contribui para a diminuição do *turnover*.

Além disso, as ferramentas de análise de dados aplicadas à gestão de pessoas permitem que as organizações realizem uma análise preditiva de tendências de rotatividade e identifiquem áreas críticas que demandam atenção. Através da inteligência artificial, é possível avaliar padrões de comportamento e prever possíveis casos de desligamento, oferecendo aos gestores a oportunidade de agir preventivamente.

Essas tecnologias oferecem *insights* valiosos para ajustar práticas de remuneração, benefícios e até mesmo o ambiente de trabalho, reforçando a capacidade da empresa de reter talentos e aumentar a satisfação geral dos colaboradores. (Mafrá, R. A., 2020).

5.6. Criação de Um Sistema de Feedback e Comunicação Aberta

Outro aspecto importante para a retenção de talentos é a implementação de um sistema de feedback contínuo. A prática de fornecer feedback regular e construtivo ajuda os colaboradores a entenderem melhor suas áreas de melhoria e seus pontos fortes, além de demonstrar que a empresa está atenta ao desenvolvimento de cada funcionário.

A comunicação aberta e transparente entre gestores e colaboradores também é essencial para resolver problemas antes que eles impactem a motivação e a satisfação. Empresas que promovem a escuta ativa e permitem que os colaboradores expressem suas preocupações e sugestões tendem a construir um ambiente de confiança, o que diminui o *turnover*.

Um sistema de feedback contínuo também permite que os colaboradores ajustem suas metas e prioridades de acordo com o feedback recebido, o que gera um

maior alinhamento com os objetivos da empresa. Esse acompanhamento constante fortalece a relação entre a equipe e os gestores, incentivando a melhoria contínua e promovendo um ambiente de desenvolvimento mútuo. Assim, os colaboradores se sentem valorizados e apoiados, o que aumenta sua satisfação e reduz as chances de buscar oportunidades em outras empresas.

A escuta ativa por parte dos gestores também desempenha um papel fundamental na retenção de talentos. Quando as preocupações e sugestões dos colaboradores são levadas em consideração, cria-se um ambiente mais participativo e colaborativo, onde os funcionários percebem que sua opinião tem valor. Esse tipo de interação fortalece a confiança dentro da organização e contribui para o engajamento dos colaboradores, impactando positivamente a retenção de talentos. (Teixeira, G. M., 2005).

A redução do *turnover* é um desafio complexo que exige uma abordagem integrada e estratégica por parte da gestão de pessoas. Ao investir em cultura organizacional, desenvolvimento de carreira, política de benefícios, qualidade de vida no trabalho, ferramentas tecnológicas e comunicação aberta, as empresas podem não apenas reduzir os custos associados à rotatividade, mas também criar um ambiente de trabalho mais atraente, produtivo e satisfatório para seus colaboradores.

A adoção dessas propostas deve ser vista como um investimento a longo prazo, com o objetivo de fortalecer a retenção de talentos, aumentar o engajamento dos colaboradores e garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Além disso, o papel da liderança torna-se crucial para a efetiva implementação dessas práticas. Líderes que incentivam a participação ativa dos colaboradores, promovem um ambiente de respeito e reconhecimento, e demonstram clareza nas metas e valores da empresa, contribuem significativamente para a retenção de talentos.

Uma gestão de pessoas bem estruturada também deve fomentar a diversidade e inclusão, elementos que, além de fortalecerem a cultura organizacional, aumentam o sentimento de pertencimento entre os funcionários, reduzindo o *turnover*. (Domingos, C. F. (2023).

Outro fator relevante é o uso de dados e métricas para monitorar a eficácia das estratégias de retenção. A análise contínua de indicadores, como índices de satisfação, desempenho e rotatividade, permite que a empresa ajuste suas políticas de acordo com as necessidades dos colaboradores e as tendências do mercado. Dessa forma, a gestão de pessoas torna-se mais proativa e capaz de identificar e resolver problemas antes que eles resultem em perda de talentos, assegurando uma força de trabalho motivada e alinhada aos objetivos organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi conhecer melhor o conceito atual do *turnover*, ao proporcionar uma análise sobre a gestão de pessoas, com foco na compreensão e entendimento do *turnover* e suas implicações nas organizações. A pesquisa abordou aspectos teóricos e práticos relacionados à rotatividade de funcionários, destacando as causas, impactos e estratégias de controle, e também propôs soluções para mitigar seus efeitos negativos, levando em conta os desafios do contexto atual marcado pela evolução tecnológica e mudanças sociais e culturais.

Ao longo do estudo, foi identificado que o *turnover* afeta diretamente a produtividade, os custos operacionais e a cultura organizacional das empresas. Demonstrou-se, com base em exemplos e fontes teóricas, que práticas de gestão de pessoas eficazes, voltadas para o desenvolvimento de colaboradores, o oferecimento de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo e a implementação de políticas flexíveis, são essenciais para reduzir os índices de rotatividade. A experiência da Indústria reforçou a importância dessas abordagens, mostrando que as empresas que investem na retenção de talentos conseguem alcançar maior estabilidade e resultados sustentáveis.

Alguns desafios foram encontrados durante o desenvolvimento deste trabalho. Um deles foi, o acesso a dados atualizados sobre *turnover* em diferentes setores e a análise aprofundada de casos práticos em empresas brasileiras mostrou-se um desafio, uma vez que muitas organizações ainda não divulgam informações completas sobre suas políticas de retenção de pessoal ou os resultados obtidos com suas estratégias.

Outro desafio enfrentado foi relacionado à análise das mudanças sociais e culturais que influenciam as expectativas dos colaboradores. O entendimento de como fatores como diversidade, inclusão e busca por propósito impactam a retenção de talentos, especialmente em um contexto de trabalho remoto e flexível, foi um tema de constante evolução e exigiu uma abordagem interdisciplinar, combinando conceitos de comportamento organizacional, sociologia e tecnologia.

Novas pesquisas podem focar em uma análise comparativa entre empresas que aplicam diferentes modelos de gestão de pessoas, considerando as variações entre setores de atividade. Estudos de caso mais detalhados, envolvendo organizações de diversos portes e indústrias, podem fornecer insights mais profundos sobre as melhores práticas de retenção de talentos, especialmente em setores que apresentam maior rotatividade, como tecnologia e varejo.

Assim como dizia Peter Drucker: “A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.” Com isso, o estudo de novas abordagens e modelos de gestão se torna essencial para moldar estratégias eficazes de retenção e desenvolvimento de talentos no ambiente organizacional.

Além disso, seria interessante explorar mais a fundo o impacto das novas tecnologias, como inteligência artificial e análise preditiva, na gestão de pessoas. Essas ferramentas já estão sendo implementadas em várias organizações, mas seu efeito real sobre a retenção de talentos e a redução do *turnover* ainda carece de estudos mais detalhados.

Avaliar como essas tecnologias podem ser integradas a estratégias de gestão de pessoas e qual o impacto a longo prazo na motivação e no desempenho dos colaboradores seria um campo promissor para futuras investigações.

Outro ponto relevante e envolve a análise do impacto da pandemia de COVID-19 sobre o *turnover*. A adoção massiva do trabalho remoto e a flexibilização das condições de trabalho alteraram significativamente o comportamento de colaboradores e empregadores. Investigar como essas mudanças moldaram as novas expectativas dos colaboradores e se essas práticas permanecerão relevantes após a pandemia pode fornecer novas perspectivas sobre a gestão de pessoas em um cenário pós-pandemia.

Organizações que implementam estratégias eficazes de gestão de pessoas tendem a estar melhor preparadas para enfrentar os desafios futuros. Ao promover

uma força de trabalho estável, motivada e comprometida com os objetivos da empresa, elas não apenas melhoram o desempenho organizacional, mas também conseguem reduzir a rotatividade de colaboradores, fortalecendo o alinhamento entre os interesses dos funcionários e os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

AQTO CONSULTORIA RELACIONAL. **O que é cultura organizacional**. 2021.

Disponível em: <<https://www.aqto.com.br/2021/06/11/o-que-e-cultura-organizacional/>>

Acesso em: 11 ago. 2024.

BATAIERO, Bruno Brauna et al. **O turnover em contexto de contrato de trabalho misto: um estudo de caso na Alcoeste Destilaria Fernandópolis**. Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura, v. 1, n. 2, 2023. Disponível em:

<https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revista-eletronica-ciencia-tecno/article/view/1497/888>. Acesso em: 11 ago. 2024.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **A teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DOMINGOS, Caio Fernando. **Gestão de pessoas: estudo de caso em uma empresa de tecnologia**. 2023.

EDM2. **Piramide de Maslow o que é.** 2022. Disponível em: <<https://www.edm2.com.br/blog/piramide-de-maslow-o-que-e/>>. Acesso em: 11 ago. 2024

GIL, Antonio Dias. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2008.

JUSTEN, Fabiane Back. **Uma análise da gestão de pessoas de quatro empresas, listadas entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil pelo Guia VOCÊ S/A.** 2022.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes?** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LANGHI, Celi. **Gestão de pessoas: a interação entre profissionais e organizações.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2020.

LUBASKI, D. T. C.; MAIA, B. I. DA. **Análise da interferência do treinamento, do turnover e do absenteísmo operacional na produtividade industrial.** Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC, v. 3, n. 1, p. 28-44, 2020. Disponível em: <<https://dalfovo.com/ojs/index.php/reis/article/view/36/45>>. Acesso em: 11 ago. 2024.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, Danyelle Rodrigues de. **A importância da motivação no desenvolvimento humano: um estudo de caso no departamento pessoal de uma empresa do terceiro setor.** 2022.

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

MK SOLUÇÕES EMPRESARIAIS, **Plano de Desenvolvimento Individual: como motivar seus colaboradores**. sd. Disponível em:< <https://mkempresas.com.br/plano-de-desenvolvimento-individual/>> Acesso em: 11 ago. 2024.

PARTICHELLI, Andreza. **Avaliação do bem-estar no trabalho dos colaboradores da empresa ABC**. 2018. Disponível em:<<https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/2768>>. Acesso em: 11 ago. 2024.

PATRÍCIO, Tamires Fernandes. **A qualidade de vida no trabalho e seus desdobramentos: a visão de boas práticas sob a ótica de gestores e funcionários em um contexto supermercadista**. 2018.

SANTOS JUNIOR, Marcos Camargo dos et al. **Bem-estar no trabalho, capital psicológico e as decorrências na intenção de rotatividade no trabalho**. 2024. Disponível em:<<https://tede.unisantos.br/handle/tede/8027>>. Acesso em: 12 ago. 2024.

SILVA, G. L. da R. **Controle de turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Priscila Bez da. **Turnover: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico**. 2012.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão de pessoas**. 2005.