



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPAr
CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA LAURA SÁ QUIXABA FERREIRA

ROTATIVIDADE E *TURNOVER* NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

PARNAÍBA – PI

2024

ANA LAURA SÁ QUIXABA FERREIRA

ROTATIVIDADE E *TURNOVER* NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Delta do Parnaíba – UFDPAr.

Orientador(a): Prof.^a Dra. Darlene Silva dos Santos

PARNAÍBA – PI

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal do Delta do Parnaíba

F383r Ferreira, Ana Laura Sá Quixaba

Rotatividade e turnover nas organizações brasileiras [recurso eletrônico] / Ana Laura Sá Quixaba Ferreira. – 2024.

33 p.

TCC (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2024.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Darlene Silva dos Santos.

Elaborada por Adriana Luiza de Sousa Varão CRB-3/1493



UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UDFPar
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

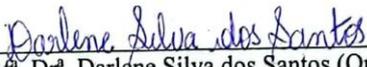
ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 17 dias do mês de dezembro de 2024, às 17 horas e trinta minutos, em sessão pública na sala 16 do Bloco de Administração, da Universidade Federal do Delta do Parnaíba-UDFPar, na presença da Banca Examinadora presidida pela Professora Dr^a. Darlene Silva dos Santos e composta pelas examinadoras:

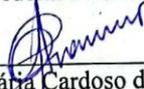
1. Prof^a Dr^a Elaine Pontes Bezerra
2. Prof^a Me Patrícia Cantuária Cardoso de Araújo

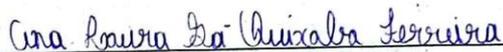
A aluna ANA LAURA SÁ QUIXABA FERREIRA apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: ROTATIVIDADE E TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Bacharelado em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela APROVAÇÃO, do referido trabalho, com nota 100, divulgando o resultado formalmente a aluna e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pelo aluno.

Parnaíba, 17 de dezembro de 2024.


Prof^a Dr^a. Darlene Silva dos Santos (Orientadora)
Universidade Federal do Delta do Parnaíba


Prof^a Dr^a Elaine Pontes Bezerra (Membro 01)
Universidade Federal do Delta do Parnaíba


Prof^a Me Patrícia Cantuária Cardoso de Araújo (Membro 01)
Universidade Federal do Delta do Parnaíba


Ana Laura Sá Quixaba Ferreira
Discente

ROTATIVIDADE E *TURNOVER* NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

ANA LAURA SÁ QUIXABA FERREIRA

Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba
E mail: analaurasa98@gmail.com

RESUMO

Este estudo trata acerca da temática o impacto rotatividade e *turnover* nas organizações brasileiras. Tem como objetivo analisar o impacto da rotatividade de colaboradores nas organizações brasileiras, investigando causas e consequências, com vistas a compreender os principais fatores que contribuem para o aumento do *turnover*. A metodologia utilizada tem como abordagem a perspectiva qualitativa, sendo do tipo descritiva e exploratória. Caracterizando-se como uma revisão sistemática, cuja coleta de dados foi realizada nas plataformas *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library) de propriedade da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período de 2019 a 2023* e os resultados analisados obedecendo a princípios que ratificam a confiabilidade dos dados fundamentados pelos autores que discutem a temática. Os dados indicam que a rotatividade nas instituições brasileiras é fomentada por elementos como a ausência de reconhecimento, descompasso cultural, falta de políticas para o desenvolvimento profissional e condições de trabalho insatisfatórias.

Palavras-chave: Rotatividade; *Turnover*; Organizações brasileiras.

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade, também conhecida como *turnover*, é um dos desafios mais marcantes enfrentados pelas organizações atualmente. Esse processo pode gerar efeitos significativos no ambiente de trabalho, impactando a interação entre os funcionários, o clima organizacional e a eficiência operacional. Para as empresas que buscam criar um ambiente saudável e produtivo, entender e gerenciar a rotatividade se torna uma prioridade. "O clima organizacional positivo pode proporcionar um ambiente de trabalho produtivo, influenciando diretamente a satisfação dos colaboradores e a retenção de talentos" (Chiavenato, 2014, p. 250).

A rotatividade de profissionais é uma realidade em todas as organizações, tornando essencial monitorar esse índice e identificar os possíveis impactos que ele pode causar (Assis, 2012). De acordo com Garcia e Morais (2017), o custo é, possivelmente, o principal efeito da rotatividade, uma vez que, conforme Oliveira e Cardoso (2016), os gastos começam desde o processo de desligamento de um colaborador.

"A rotatividade de pessoal não afeta apenas o clima organizacional, mas também representa um impacto financeiro considerável para a empresa, devido aos custos diretos e indiretos com recrutamento, seleção, treinamento e perda de produtividade" (DESSLER, 2017, p. 290). Segundo Chiavenato (2015, p. 64), "Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização."

Isso mostra que o recrutamento é uma estratégia das empresas para minimizar a rotatividade, ao atrair os melhores candidatos, resultando em maior qualificação e potencial para aumentar a lucratividade. A alta rotatividade gera perdas, não apenas com a substituição de funcionários, mas também com a queda na rentabilidade. Portanto, ao investir em colaboradores eficientes, a empresa não só melhora sua performance como também reduz custos operacionais, contribuindo para o aumento dos lucros.

O objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da rotatividade de colaboradores nas organizações brasileiras, investigando causas e consequências, com vistas a compreender os principais fatores que contribuem para o aumento do *turnover*.

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura, examinando a produção acadêmica sobre o tema da rotatividade e *turnover* de colaboradores em organizações brasileiras a partir do levantamento de publicações na plataforma *Spell (Scientific Periodicals Electronic Library)* de propriedade da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período de 2019 a 2023. Essa abordagem permitirá identificar, quantificar e analisar as principais publicações, autores, e referências que tratam do tema, mapeando o desenvolvimento da pesquisa sobre a temática ao longo do tempo.

Este estudo busca promover uma reflexão sobre as implicações do *turnover* nas organizações contemporâneas. Além disso, pretende contribuir para a prática de gestão organizacional, adotando uma abordagem abrangente e integrada que permita compreender melhor as complexidades relacionadas à rotatividade e suas nuances em contextos de mudanças constantes, facilitando a identificação de intervenções necessárias para enfrentar esse desafio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Rotatividade: uma breve retrospectiva

A administração evoluiu ao longo dos séculos, ajustando-se às transformações culturais e tecnológicas e abordando, cada vez mais, temas como eficiência, produtividade e o bem-estar

dos colaboradores, essenciais para o crescimento e a retenção de talentos nas organizações. Desde os primeiros registros, como os da Suméria e do Egito Antigo, a administração buscava organizar recursos e resolver problemas práticos, mostrando-se fundamental para a coesão e o desenvolvimento econômico e social dos impérios (Chiavenato, 2000).

Esse desenvolvimento foi expandido e consolidado por pensadores e praticantes de diferentes eras, chegando, no século XX, a escolas de pensamento como a administração científica de Frederick W. Taylor, que introduziu métodos voltados à eficiência por meio da divisão de trabalho e da padronização (Taylor, 1911). Na Teoria Clássica, Henri Fayol ampliou a compreensão da administração ao definir funções como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, pilares essenciais para o funcionamento das empresas (Fayol, 1949).

Essas práticas de gestão, ainda que eficazes para o controle e a organização, foram posteriormente complementadas pela Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo, que evidenciou a importância da motivação e do bem-estar dos trabalhadores para o sucesso das organizações (Mayo, 1933). Esse foco nas necessidades humanas mostrou-se essencial também para reduzir a rotatividade, um dos desafios organizacionais que impacta a estabilidade e a continuidade dos processos produtivos.

A rotatividade, também chamada de turnover, é um conceito amplamente discutido na área de gestão de pessoas e refere-se ao movimento de saída e entrada de colaboradores em uma organização em determinado período. Segundo Chiavenato (2014), o turnover é "um índice que reflete a flutuação de pessoal dentro de uma organização, considerando as admissões e desligamentos ocorridos em um intervalo de tempo específico". Esse fenômeno é visto como um termômetro da saúde organizacional, uma vez que níveis elevados de rotatividade podem sinalizar problemas estruturais, culturais ou de liderança dentro da empresa (Spector, 2003).

Tal fenômeno é influenciado por múltiplos fatores, incluindo a satisfação no trabalho, a adequação do funcionário ao cargo e o ambiente organizacional. Chiavenato (2014) destaca que a retenção de talentos depende de uma abordagem integrada, que abrange desde a política de remuneração até o reconhecimento e desenvolvimento profissional. Nesse sentido, a rotatividade está frequentemente associada à insatisfação com as condições de trabalho, seja em termos de benefícios oferecidos, oportunidades de crescimento ou o próprio ambiente organizacional (Chiavenato, 2014).

O turnover pode ser classificado em dois tipos principais: rotatividade voluntária e rotatividade involuntária. A rotatividade voluntária ocorre quando o colaborador opta por deixar a organização por motivos próprios, como busca por melhores condições de trabalho, insatisfação com o ambiente organizacional, ou falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Chiavenato, 2014). Já a rotatividade involuntária acontece quando a

organização decide desligar o colaborador, seja por questões de desempenho, por necessidade de corte de custos ou por mudanças estratégicas e reestruturações internas (Dessler, 2012). Segundo Marras (2000), é importante que as organizações estejam atentas a essas duas modalidades, pois ambas podem ter impactos diretos na produtividade e na cultura organizacional.

Além dos tipos de rotatividade, existem também diferentes tipos de desligamento que influenciam o cálculo do turnover e têm impactos distintos nas empresas. Chiavenato (2014) define o desligamento como o ato de saída formal do colaborador de uma organização e o classifica em quatro tipos principais: desligamento sem justa causa, quando a organização decide rescindir o contrato de trabalho sem um motivo específico, arcando com encargos e indenizações previstas pela legislação trabalhista; desligamento por justa causa, no qual a organização demite o colaborador por comportamento inadequado, como quebra de normas ou má conduta; desligamento a pedido, quando o próprio colaborador opta por deixar a empresa; e desligamento consensual, um acordo entre colaborador e empresa para finalizar o vínculo trabalhista de forma mútua, respeitando condições específicas para redução dos encargos legais (Brasil, 2017).

Esses diferentes tipos de desligamento trazem impactos variados para a organização. Por exemplo, o desligamento a pedido e o consensual geralmente causam menos distúrbios na moral dos demais colaboradores, enquanto os desligamentos por justa causa podem enviar uma mensagem mais rígida sobre as expectativas de conduta e desempenho dentro da organização (Robbins & Judge, 2017).

Contudo, o impacto negativo mais significativo está associado à rotatividade voluntária, especialmente quando envolve talentos-chave, pois implica na perda de conhecimentos específicos, na necessidade de recrutamento e treinamento de novos colaboradores, além de potencialmente afetar a motivação dos membros remanescentes da equipe (Dessler, 2012).

A rotatividade nas organizações deve ser monitorada e analisada para que as empresas possam desenvolver políticas e práticas de retenção eficazes. Práticas que promovam a satisfação, o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores podem reduzir significativamente a rotatividade voluntária e, conseqüentemente, os custos associados aos processos de desligamento e substituição de pessoal (Marras, 2000; Chiavenato, 2014).

No contexto atual, a retenção de colaboradores se tornou estratégica, uma vez que a perda constante de talentos compromete o capital intelectual e o desempenho da organização (Robbins & Judge, 2013). Segundo Robbins e Judge (2013), além dos custos visíveis, o turnover possui custos invisíveis, como a perda de conhecimento tácito e de redes de relacionamento, os quais afetam a eficiência e a produtividade da equipe restante. Em organizações modernas,

políticas de retenção que promovam a motivação, a satisfação e o engajamento dos funcionários são essenciais para reduzir a rotatividade e manter a competitividade (Dessler, 2012).

Gil (2017) complementa que a rotatividade também é influenciada por fatores como clima organizacional, estilo de liderança e falta de alinhamento entre as expectativas do colaborador e as oferecidas pela empresa. Esses aspectos, quando negligenciados, aumentam a probabilidade de desligamento, criando um ciclo prejudicial de contratação e saída de funcionários. Além disso, uma taxa elevada de turnover pode indicar problemas estruturais, como a falta de reconhecimento, ausência de um plano de carreira claro e políticas de remuneração inadequadas (Gil, 2017).

De acordo com Robbins e Judge (2013), a retenção eficaz de talentos exige um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando oportunidades de crescimento, autonomia e reconhecimento. Esses autores ressaltam que o turnover pode ser um indicativo de insatisfação com o trabalho, especialmente quando a organização não investe em políticas de desenvolvimento e bem-estar, que são cruciais para a retenção a longo prazo (Robbins & Judge, 2013). Dessler (2012) também enfatiza que a implementação de políticas de desenvolvimento de carreira e programas de reconhecimento têm efeito direto sobre a redução da rotatividade, já que promovem um maior comprometimento dos colaboradores com a organização.

Para Miner (2015), a rotatividade voluntária é amplamente influenciada por fatores motivacionais, como a falta de desafios no trabalho, insuficiente apoio de lideranças e a ausência de um propósito claro nas funções desempenhadas. A criação de um ambiente de trabalho que valorize esses aspectos se torna essencial para reduzir a intenção de saída, pois colaboradores que percebem valor em suas funções e têm clareza sobre suas perspectivas na empresa tendem a permanecer mais tempo e a se engajar nos objetivos organizacionais.

A teoria do contrato psicológico, proposta por Rousseau (1995), também fornece insights valiosos sobre o turnover. Esse conceito refere-se ao conjunto de expectativas não escritas que os colaboradores têm em relação à organização, tais como oportunidades de crescimento, segurança no emprego e reconhecimento. Quando essas expectativas são violadas, a insatisfação cresce, aumentando a probabilidade de saída voluntária (Rousseau, 1995).

Essas abordagens indicam que a retenção de talentos não depende apenas de práticas de remuneração e benefícios, mas envolve uma gestão holística e integrada de aspectos emocionais e motivacionais do colaborador, além do desenvolvimento de uma cultura organizacional de apoio e crescimento mútuo. A integração desses fatores pode reduzir significativamente a rotatividade, promovendo uma equipe mais estável, motivada e comprometida com os objetivos da organização (Chiavenato, 2014; Gil, 2017; Miner, 2015).

2.2 Rotatividade: causas e consequências

A rotatividade de pessoal, ou turnover, é um fenômeno complexo que envolve uma série de fatores internos e externos à organização. "Embora natural nas organizações, a rotatividade necessita de uma gestão cuidadosa para evitar impactos negativos ao desenvolvimento organizacional. Em excesso, ela pode ter consequências financeiras e estruturais" (Marras, 2011, p. 172). Identificar as causas da rotatividade é fundamental para que as empresas desenvolvam estratégias de retenção e consigam minimizar os impactos negativos associados à perda de colaboradores. Segundo Chiavenato (2014), as causas de turnover podem estar relacionadas a uma ampla gama de fatores, incluindo a satisfação no trabalho, a cultura organizacional, o ambiente físico e psicológico do local de trabalho, além das condições de remuneração e dos benefícios oferecidos.

Entre os fatores mais frequentes que levam à rotatividade voluntária, está a insatisfação com a liderança e a falta de reconhecimento por parte dos gestores. Estudos apontam que a relação entre colaboradores e líderes diretos influencia diretamente o nível de comprometimento com a organização (Robbins & Judge, 2017). Quando os colaboradores percebem que seu trabalho não é devidamente valorizado ou que há falta de feedback construtivo, é comum que busquem oportunidades onde se sintam mais reconhecidos e motivados. De acordo com Chiavenato (2014), o reconhecimento profissional e a possibilidade de crescimento são aspectos essenciais para a retenção de talentos, e sua ausência é um fator comum de saída voluntária.

Outro fator relevante é a falta de perspectiva de crescimento e desenvolvimento profissional. Segundo Dessler (2012), os colaboradores, especialmente aqueles que pertencem a gerações mais jovens, têm uma expectativa alta em relação ao desenvolvimento de suas carreiras. Quando uma organização não oferece um plano de carreira claro ou possibilidades de promoção, é mais provável que o colaborador busque outras empresas onde vislumbre maiores oportunidades de crescimento. Marras (2000) complementa ao dizer que a estagnação no cargo é uma das principais causas de rotatividade, uma vez que os indivíduos desejam ver recompensados seus esforços por meio de progressão na carreira e aumento de responsabilidades.

Além disso, as condições de trabalho e o ambiente organizacional também são causas importantes de turnover. Ambientes onde há um nível alto de pressão, metas excessivas ou falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal tendem a ser menos atrativos para os colaboradores, gerando uma tendência maior à rotatividade (Spector, 2003). Marras (2000) enfatiza que ambientes estressantes e jornadas de trabalho exaustivas levam a um desgaste

emocional e físico que, a longo prazo, contribui para o aumento do turnover. Dessa forma, garantir um ambiente saudável e promover práticas de bem-estar são estratégias recomendadas para reduzir a saída de colaboradores.

Do ponto de vista das consequências, a rotatividade pode impactar negativamente tanto a equipe quanto a própria organização. Um dos impactos mais evidentes é o aumento dos custos operacionais. A substituição de um colaborador envolve despesas com processos seletivos, treinamento de novos funcionários e perda temporária de produtividade (Chiavenato, 2014). Segundo Dessler (2012), os custos relacionados ao turnover podem ser expressivos, especialmente quando a rotatividade envolve posições técnicas ou de liderança, que requerem habilidades específicas e um período mais longo de adaptação.

Além dos custos financeiros, o turnover também gera impacto na moral e no clima organizacional. A saída frequente de colaboradores pode gerar uma sensação de insegurança entre os membros da equipe que permanecem, uma vez que eles podem temer pela própria estabilidade ou se sentir sobrecarregados ao absorver as responsabilidades daqueles que saíram (Robbins & Judge, 2017). Esse cenário tende a criar um ciclo vicioso, pois o aumento de carga de trabalho e a falta de estabilidade no grupo acabam aumentando a insatisfação e incentivando mais saídas voluntárias. Chiavenato (2014) ressalta que a confiança e o espírito de equipe são fundamentais para um bom ambiente de trabalho, e a alta rotatividade pode comprometer esses aspectos essenciais para o sucesso organizacional.

A rotatividade também compromete o conhecimento e a expertise acumulada na organização. Cada colaborador que deixa a empresa leva consigo um conjunto de conhecimentos tácitos e práticos que nem sempre são fáceis de serem transferidos para um novo funcionário (Marras, 2000). Em setores altamente técnicos ou especializados, essa perda de conhecimento é particularmente prejudicial, pois afeta diretamente a capacidade de inovação e a eficiência da empresa. Segundo Spector (2003), a rotatividade excessiva interfere na continuidade dos projetos, na qualidade dos serviços oferecidos e, em última análise, na competitividade da organização no mercado.

Por fim, a reputação da organização também pode ser prejudicada pela alta rotatividade. Quando a rotatividade é alta, o mercado pode passar a ver a empresa como um ambiente de trabalho instável e pouco atraente, o que dificulta a atração de novos talentos (Dessler, 2012). Além disso, o feedback de ex-funcionários, seja em redes sociais ou sites especializados, pode impactar a imagem da empresa, afetando seu poder de atrair e reter colaboradores qualificados. Chiavenato (2014) destaca que uma boa reputação no mercado de trabalho é um ativo valioso, especialmente em um cenário competitivo onde o capital humano é um dos principais diferenciais.

Diante das causas e consequências da rotatividade, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem preventiva e estratégica para a gestão de pessoas. Marras (2000) sugere que as empresas invistam em práticas que promovam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, oferecendo oportunidades reais de desenvolvimento e criando um ambiente de trabalho positivo. A implementação de políticas de retenção, como planos de carreira, programas de reconhecimento e incentivos, além de uma liderança mais próxima e empática, pode ajudar a reduzir a rotatividade e a assegurar uma força de trabalho engajada e estável (Robbins & Judge, 2017).

2.3 Rotatividade: clima organizacional

A rotatividade de colaboradores e o clima organizacional estão intimamente relacionados e podem impactar significativamente o desempenho de uma empresa. O clima organizacional refere-se ao conjunto de percepções e sentimentos que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho, influenciando a motivação, o desempenho e a satisfação geral dos funcionários (Chiavenato, 2014). Segundo Robbins e Judge (2017), o clima organizacional afeta diretamente o engajamento dos colaboradores e sua intenção de permanecer ou deixar a organização. Em contextos onde o clima é positivo, os colaboradores tendem a ser mais comprometidos e a rotatividade é reduzida; por outro lado, climas negativos frequentemente resultam em turnover elevado, o que traz diversas consequências para a organização.

Um dos fatores mais mencionados como causa de rotatividade é o nível de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho. De acordo com Spector (2003), a insatisfação com o clima organizacional, seja devido à falta de reconhecimento, ao excesso de pressão ou a conflitos interpessoais, gera uma tendência para que os colaboradores procurem novas oportunidades em outras empresas. Assim, um clima organizacional desgastado pode ser um dos principais fatores de motivação para a saída voluntária, especialmente quando o colaborador sente que o ambiente é hostil ou desmotivador. Esse sentimento de insatisfação compromete a estabilidade e aumenta a rotatividade dentro da organização.

Outro aspecto importante é o papel da liderança no clima organizacional e na retenção de talentos. Marras (2000) argumenta que a qualidade da liderança e a maneira como os gestores lidam com suas equipes influenciam diretamente o clima organizacional. Gestores que promovem um ambiente de trabalho aberto, onde os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados, contribuem para a criação de um clima positivo, o que reduz a probabilidade de turnover. Em contrapartida, líderes autoritários ou distantes tendem a criar um ambiente de

trabalho mais tenso e desmotivador, gerando uma sensação de insegurança entre os colaboradores e, conseqüentemente, aumentando a taxa de rotatividade (Dessler, 2012).

Além disso, a cultura organizacional também desempenha um papel crucial na rotatividade e no clima organizacional. Segundo Robbins e Judge (2017), empresas que cultivam uma cultura de apoio e colaboração geralmente conseguem reter seus talentos por mais tempo, uma vez que promovem um clima de trabalho positivo e incentivador. Em empresas onde a cultura é rígida ou onde prevalece uma competitividade excessiva, o clima tende a ser mais estressante, levando a um aumento na rotatividade. Chiavenato (2014) aponta que a cultura organizacional deve estar alinhada com os valores e necessidades dos colaboradores, pois isso favorece um ambiente harmonioso e reduz a intenção de saída.

As conseqüências da rotatividade para o clima organizacional são profundas e de longo alcance. Quando um colaborador decide deixar a empresa, o clima organizacional pode ser impactado de forma negativa, especialmente quando se trata de colaboradores experientes ou líderes informais que exercem influência sobre a equipe (Marras, 2000). A saída de colaboradores-chave gera um efeito dominó, onde os membros remanescentes da equipe podem sentir-se sobrecarregados e inseguros, aumentando o risco de novos desligamentos. Segundo Chiavenato (2014), o impacto emocional da saída de colegas próximos afeta diretamente o clima organizacional e gera uma sensação de instabilidade que pode prejudicar a produtividade e a satisfação dos colaboradores restantes.

O impacto da rotatividade no clima organizacional também está relacionado ao sentimento de pertencimento dos colaboradores. Quando a empresa enfrenta uma alta rotatividade, a sensação de comprometimento e pertencimento à organização tende a ser menor, uma vez que o vínculo entre os colaboradores e a empresa se torna mais frágil (Dessler, 2012). Para Medeiros e Lopes (2016), o senso de pertencimento é essencial para que o colaborador se sinta motivado e engajado com os objetivos organizacionais. Em um clima onde o turnover é frequente, esse sentimento é enfraquecido, dificultando a construção de um ambiente de trabalho coeso e colaborativo.

Para minimizar o impacto da rotatividade no clima organizacional, é essencial que a empresa adote estratégias voltadas para a criação de um ambiente de trabalho positivo. Marras (2000) sugere que as organizações invistam em práticas que promovam o bem-estar dos colaboradores e incentivem o desenvolvimento profissional, como feedbacks constantes, reconhecimento e transparência na comunicação. Dessler (2012) complementa que, ao criar um clima organizacional favorável, onde os colaboradores se sentem valorizados e envolvidos, as empresas conseguem reduzir significativamente a rotatividade, fortalecendo o engajamento e a satisfação dos funcionários.

A relação entre rotatividade e clima organizacional é complexa e multifacetada, com causas e consequências que se retroalimentam. Um clima organizacional positivo contribui para a retenção de talentos, reduzindo a rotatividade e, por sua vez, a rotatividade controlada ajuda a manter o clima saudável e estável. Dessa forma, entender e atuar sobre esses fatores é essencial para que as empresas consigam construir ambientes de trabalho mais equilibrados e produtivos (Chiavenato, 2014; Robbins & Judge, 2017).

3 METODOLOGIA

O estudo classifica-se como abordagem qualitativa, que, segundo Creswell (2014), envolve a compreensão detalhada de fenômenos em seu contexto natural, buscando interpretar os significados que os participantes atribuem a esses fenômenos" (CRESWELL, 2014, p. 32).

Caracteriza-se como uma pesquisa básica, descritiva e exploratória. A pesquisa básica, segundo Gil (2008), tem como objetivo ampliar o conhecimento científico sem necessariamente visar a sua aplicação prática imediata. Já a pesquisa descritiva, conforme Lakatos e Marconi (2010), procura descrever as características de determinada população ou fenômeno. Por fim, a pesquisa exploratória, segundo Severino (2007), busca proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses" (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2010; SEVERINO, 2007).

Objetivando analisar o impacto da rotatividade de colaboradores nas organizações brasileiras, investigando causas e consequências, com vistas a compreender os principais fatores que contribuem para o aumento do *turnover*, realizou-se levantamento das publicações referentes a temática, a partir de uma revisão sistemática, em indexado e base eletrônica de dados sendo: *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)* de propriedade da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período de 2019 a 2023, seguindo os seguintes critérios: título e/ou com o termo: rotatividade; *turnover*, tipo de publicação: artigo; e idioma: português.

O procedimento de coleta dos dados se deu através do levantamento, armazenamento, tabulação e organizados em quadro e os resultados apresentados e analisados de forma descritiva sob suporte de autores que discutem a temática para refutação teórica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Ao realizar a busca pelo termo “rotatividade” e *turnover* com o filtro temporal de trabalhos no período 2019 a 2023, publicações do tipo artigo, em nível de Brasil, com o idioma

Português, teve-se a priori na plataforma um resultado com 30 produções científicas, para fazer parte da amostra a ser analisada foram escolhidos aqueles que tratavam da temática objeto do estudo, limitando o número de estudos para 28 conforme apresentado nos quadros. A seguir estão apresentados os resultados em quadros com os dados dos artigos referentes à pesquisa sobre rotatividade e turnover no Brasil conforme o ano de publicação. O quadro 1 refere-se às publicações do ano de 2019:

Quadro 1: Resultados do ano de 2019 da plataforma *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)*

ANO	TÍTULO	ÊNFASE
2019	Rotatividade: Análise de Vinte Anos da Produção Científica Brasileira	Revisão da produção científica brasileira sobre rotatividade de 1996 a 2015, identificando aspectos metodológicos, antecedentes e lacunas.
2019	O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: Um estudo com professores	Investigação do papel moderador do capital psicológico na relação entre bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade, focando em professores universitários.
2019	Efeitos da Rotatividade de Pessoal sobre Práticas das Equipes de Contabilidade em Municípios	Análise dos impactos da rotatividade de equipes contábeis na execução de práticas com diferentes graus de complexidade em prefeituras brasileiras.
2019	Rotatividade: Estudo Bibliométrico das Publicações Nacionais de 1979 a 2017	Análise bibliométrica sobre a evolução das publicações científicas nacionais relacionadas à rotatividade.
2019	Força de Clima: Seu Papel Moderador na Relação Entre Clima e Turnover	Investigação do papel moderador da força de clima organizacional na relação entre a qualidade do clima e turnover coletivo.
2019	Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria	Investigação sobre como a percepção de justiça organizacional afeta a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de turnover de auditores independentes.
2019	Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria	Investigação sobre como a percepção de justiça organizacional afeta a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de turnover de auditores independentes.
2019	Big Bath Accounting e Turnover de Executivos em Empresas Listadas na B3	Investigação da associação entre rotatividade de executivos e práticas de gerenciamento de resultados (Big Bath Accounting) em empresas brasileiras listadas.

2019	Uma Análise Qualitativa da Rotatividade Voluntária de Empregados	Investigação das razões para o desligamento voluntário de empregados em uma empresa brasileira de economia mista, considerando diferentes perfis e experiências.
------	------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao realizar a análise do Quadro 1, que apresenta as publicações de 2019 sobre rotatividade, observa-se que foram publicados 9 artigos nesse ano, envolvendo um total de 25 autores. As investigações abordaram temas como a influência do clima organizacional, a percepção de justiça e suas consequências na intenção de rotatividade dos funcionários. Um destaque é o artigo que discute a "*Big Bath Accounting*", relacionando a troca de executivos a práticas estratégicas questionáveis. Além disso, a influência do bem-estar psicológico nas atividades laborais foi examinada em profissões de alta carga emocional, como a docência. Esses resultados corroboram que elementos como justiça organizacional e um clima favorável são fundamentais para reduzir a rotatividade de funcionários.

Conforme Chiavenato (2014), a retenção de talentos está diretamente relacionada à satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, a justiça percebida e as políticas de reconhecimento. A falta desses elementos pode levar ao aumento do turnover, impactando negativamente a eficácia organizacional.

Os artigos indicam que a rotatividade afeta diretamente a estabilidade e a eficiência das organizações, resultando em altos custos financeiros, perda de capital intelectual e repercussões no ambiente organizacional. Pesquisas como "Efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade em municípios" (2019) evidenciam que a alta rotatividade prejudica a implementação de práticas administrativas sofisticadas, especialmente em áreas que requerem conhecimento técnico especializado. De forma semelhante, o artigo "Big Bath Accounting e turnover de executivos em empresas listadas na B3" (2019) associa a rotatividade de altos executivos à implementação de práticas de gestão de resultados, indicando que essas mudanças podem provocar repercussões estratégicas duradouras.

Segundo Dessler (2012), a rotatividade excessiva pode comprometer a continuidade dos projetos e a qualidade dos serviços oferecidos, afetando a competitividade da organização no mercado. Isso reforça a importância de as empresas compreenderem os impactos financeiros e operacionais associados ao turnover.

Dentre as principais razões para a rotatividade, as pesquisas apontam a percepção de injustiça organizacional, a falta de bem-estar no ambiente de trabalho e a ausência de políticas claras para o desenvolvimento profissional. O artigo "Percepção de justiça organizacional e intenção de turnover em empresas de auditoria" (2019) demonstra que a percepção de injustiça

impacta negativamente a satisfação no trabalho e o engajamento dos funcionários, aumentando a intenção de desligamento. Por outro lado, "O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores" (2019) evidencia que o capital psicológico atua como fator protetor, diminuindo a intenção de rotatividade, especialmente em carreiras que exigem alta carga emocional, como a educação.

Robbins e Judge (2013) ressaltam que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são determinantes para a intenção de permanecer na empresa. A falta de alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as práticas organizacionais pode levar ao aumento do turnover.

A análise ressalta também a importância do ambiente organizacional na retenção de talentos. "Força de clima: seu papel moderador na relação entre clima e turnover" (2019) revela que um ambiente organizacional robusto, caracterizado por consenso e otimismo, reduz significativamente a propensão dos colaboradores a deixarem a empresa. Esse achado enfatiza a relevância de iniciativas que promovam um ambiente de trabalho saudável e estimulante.

Marras (2000) destaca que um clima organizacional positivo influencia diretamente a motivação e a satisfação dos colaboradores, contribuindo para a redução da rotatividade. Investir em políticas que promovam o bem-estar no ambiente de trabalho é essencial para a retenção de funcionários.

Além disso, a pesquisa "Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira" (2019) realiza um mapeamento da evolução dos estudos sobre o tema, evidenciando lacunas metodológicas e a necessidade de investigações mais aprofundadas para compreender as dinâmicas da rotatividade. O artigo "Uma análise qualitativa da rotatividade voluntária de empregados" (2019) examina fatores subjetivos e individuais que motivam os colaboradores a abandonarem suas funções, como insatisfação com as condições de trabalho e falta de reconhecimento.

Gil (2017) afirma que a insatisfação com o ambiente de trabalho, a falta de oportunidades de crescimento e o reconhecimento inadequado são fatores que aumentam a propensão dos colaboradores a buscarem outras oportunidades no mercado.

Esta análise identificou diversos motivos para a rotatividade, incluindo aspectos relacionados ao ambiente corporativo e às condições de trabalho. Dentre as principais razões, destacam-se a percepção de desigualdade no contexto organizacional, a ausência de reconhecimento e de oportunidades para desenvolvimento profissional, a insatisfação com o ambiente e a cultura da organização, bem como o desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos empregados. Esses elementos influenciam significativamente o aumento da

intenção de rotatividade e evidenciam questões estruturais e gerenciais que as instituições precisam enfrentar.

Segundo Spector (2003), fatores como o estresse no trabalho, a falta de apoio gerencial e o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional são preditores importantes da intenção de turnover. A partir da análise do primeiro quadro apresentado, os dados confirmam a relevância dos elementos organizacionais para a retenção de talentos. De acordo com Chiavenato (2014, p. 250), "a retenção de talentos requer uma abordagem integrada, que envolve desde a política de salários até o reconhecimento e o desenvolvimento profissional".

Esse ponto de vista é corroborado por Marras (2000), que enfatiza que "a criação de um ambiente organizacional saudável e motivador é essencial para minimizar os índices de turnover". Tais argumentos sugerem que ações direcionadas à construção de um ambiente organizacional sólido, bem como ao reconhecimento das necessidades dos colaboradores, são essenciais para mitigar a rotatividade e seus efeitos negativos. Na continuidade do estudo, o quadro 2 refere-se às publicações do ano de 2020.

Quadro 2: Resultados do ano de 2020 da plataforma *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)*

ANO	TÍTULO	ÊNFASE
2020	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade: Um Estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil)	Investigação da relação entre políticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade, destacando o impacto do envolvimento organizacional na retenção de servidores públicos.
2020	Efeito Mediador do Person-Organization Fit na Relação entre Práticas de Gestão das Relações Interpessoais e Índices de Turnover	Análise do impacto das práticas de gestão das relações interpessoais e do Person-Environment Fit na redução do turnover em empresas brasileiras.
2020	Percepção de Justiça Organizacional e seus Reflexos na Satisfação e Intenção de Turnover de Auditores Internos	Investigação da influência das dimensões de justiça organizacional (distributiva e processual) na satisfação no trabalho e intenção de turnover de auditores internos, destacando o papel mediador da satisfação.
2020	Rotatividade Voluntária: Um Estudo com Trabalhadores Pouco Qualificados	Análise das causas da rotatividade voluntária entre trabalhadores pouco qualificados no setor de distribuição urbana de bebidas, com foco em baixos salários e falta de políticas de retenção.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Quadro 2 reuniu 4 artigos, abrangendo um total de 11 autores, que investigaram a rotatividade em distintos contextos. Um dos pontos principais é a função do "Person-Organization Fit", ressaltando que a compatibilidade entre valores individuais e os da organização diminui a rotatividade de funcionários. Uma pesquisa adicional evidenciou de que trabalhadores com baixa qualificação são afetados por remunerações insuficientes e pela ausência de políticas de retenção, sublinhando a urgência de estratégias inclusivas.

As informações sugerem que a taxa de turnover nas empresas brasileiras impacta de maneira significativa a consistência das atividades, a excelência dos serviços prestados e a manutenção de talentos. No âmbito de trabalhadores com baixa qualificação, de acordo com o artigo "Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados"(2020), os salários reduzidos e a falta de políticas eficazes de retenção são mencionados como fatores decisivos para a rotatividade. Tal situação evidencia obstáculos estruturais que prejudicam a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, aumentando a tendência à desistência voluntária.

De acordo com Chiavenato (2014), a rotatividade pode ser mitigada por meio de uma gestão estratégica de pessoas, que inclua políticas de remuneração justas, desenvolvimento de competências e a promoção de um ambiente organizacional favorável. A falta desses elementos pode resultar em um aumento do turnover, principalmente em cargos que requerem qualificação técnica específica. Assim, a compatibilidade entre os valores individuais e os da organização, conforme evidenciado no estudo sobre "Person-Organization Fit" (2020), é essencial para criar um vínculo que fortaleça a permanência dos colaboradores.

Em uma outra análise, o artigo "Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no instituto federal do Pará (Brasil)"(2020) demonstra que a diminuição do engajamento organizacional e a carência de abordagens eficazes na gestão de pessoas aumentam a intenção de rotatividade. Este estudo enfatiza a relevância de políticas direcionadas à valorização dos colaboradores, bem como à promoção de ambientes mais integrados e colaborativos.

A compreensão da justiça organizacional se apresenta, igualmente, como um elemento fundamental na avaliação. No trabalho intitulado "Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos"(2020), constata-se que a percepção de injustiça impacta de maneira negativa a satisfação e o comprometimento dos profissionais, resultando em um aumento na rotatividade de pessoal. Esse resultado demonstra a necessidade de as organizações implementarem práticas justas e transparentes, a fim de fortalecer a relação com seus colaboradores.

No contexto da harmonização entre colaboradores e empresas, o artigo "Efeito mediador do 'Person-Organization Fit' na relação entre práticas de gestão das relações interpessoais e índices de turnover"(2020) ressalta que as estratégias de gestão que favorecem a congruência entre os valores pessoais e os valores da organização são fundamentais para diminuir a rotatividade de funcionários. Isso evidencia a relevância de harmonizar as expectativas pessoais com os objetivos institucionais, como uma estratégia para retenção.

Marras (2000) ressalta que a vinculação dos colaboradores aos objetivos da organização representa um elemento fundamental para a retenção. Essa ideia é corroborada no artigo sobre práticas de gestão de pessoas no setor público (2020), que evidenciou que a ausência de políticas claras de valorização e reconhecimento intensifica a intenção de rotatividade. Para Dessler (2012), a gestão eficaz do capital humano requer o alinhamento entre as expectativas organizacionais e as dos colaboradores, promovendo a integração e o engajamento para evitar perdas de talentos estratégicos.

Finalmente, o artigo "*Turnover* da carteira e o desempenho de fundos de investimentos em ações no Brasil"(2020) apresenta uma abordagem distinta ao correlacionar a rotatividade com efeitos financeiros e estratégicos. Apesar de estar voltado para o mercado financeiro, os resultados indicam que uma administração inadequada pode prejudicar a eficiência e a competitividade, evidenciando uma analogia pertinente a contextos organizacionais mais amplos.

As razões fundamentais para a rotatividade nas organizações estão vinculadas a uma variedade de aspectos estruturais e de administração. Dentre os fatores mencionados, sobressaem-se a diminuição dos salários e a falta de estratégias direcionadas à retenção de colaboradores, conforme demonstrado na pesquisa sobre a rotatividade voluntária. Um outro aspecto relevante refere-se à sensação de injustiça no ambiente organizacional, a qual influencia de maneira adversa a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Ademais, a falta de estratégias eficazes na gestão de pessoas, notadamente no que se refere às políticas e práticas de gestão de recursos humanos, bem como a desarmonia entre os valores e objetivos dos indivíduos e das instituições (Ajuste Pessoa-Organização), contribuem para o aumento da rotatividade de pessoal.

As repercussões desse fenômeno são abrangentes e ocasionam impactos relevantes para as instituições. Dentre os principais impactos, encontram-se os elevados custos operacionais resultantes da substituição de funcionários, a redução do capital intelectual e dos saberes tácitos, além dos efeitos negativos no ambiente organizacional e na motivação das equipes de trabalho. A troca frequente de funcionários prejudica tanto a eficácia operacional quanto a qualidade dos serviços, impactando de maneira direta a competitividade das organizações.

Nesse contexto, a avaliação do Quadro 2 ressalta que a rotatividade constitui um fenômeno complexo, com causas multifacetadas e repercussões relevantes para o ambiente de trabalho. A implementação de políticas de retenção, o estímulo a estratégias de valorização e a adoção de práticas que favoreçam a justiça organizacional, assim como o alinhamento entre os colaboradores e a instituição, constituem ações fundamentais para minimizar a rotatividade de pessoal e reforçar a competitividade no ambiente empresarial. Os resultados obtidos ressaltam a importância de pesquisas constantes e de intervenções práticas para lidar com os problemas relacionados à rotatividade, promovendo uma gestão de pessoas mais eficaz e sustentável. Na continuidade do estudo o quadro 3 refere-se às publicações do ano de 2021.

Quadro 3: Resultados do ano de 2021 da plataforma *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)*

ANO	TÍTULO	ÊNFASE
2021	Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade	Investigação da influência da percepção de justiça organizacional e suporte sobre a intenção de rotatividade e divulgação da imagem institucional.
2021	Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover	Investigação sobre como características como gênero, idade, remuneração e tipo de atividade influenciam a intenção de turnover no setor público brasileiro.
2021	Conexões Sociais e Rotatividade Involuntária do CEO: Evidências do Mercado Brasileiro	Estudo sobre o impacto das conexões sociais entre CEOs e Conselhos de Administração na probabilidade de rotatividade involuntária de CEOs no mercado brasileiro.
2021	A Influência da Avaliação de Desempenho na Rotatividade de Pessoal de uma Empresa Concessionária de Energia Elétrica no Centro-Oeste	Análise da relação entre as ferramentas de Avaliação de Desempenho e rotatividade de pessoal, destacando a influência limitada da AVD nas decisões de desligamento.
2021	Influência do Capital Psicológico na Intenção de Rotatividade de Auditores Independentes	Estudo sobre o impacto das dimensões do capital psicológico (otimismo, resiliência, autoeficácia e esperança) na intenção de rotatividade de auditores independentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No ano de 2021, 5 artigos reuniram contribuições significativas, envolvendo um total de 17 autores. Pesquisas investigaram de que maneira a justiça organizacional e o suporte

influenciam a intenção de desligamento. Outro aspecto relevante foi a influência do capital psicológico na permanência de auditores, enfatizando a relevância de fatores emocionais para motivar os colaboradores. A análise do impacto das avaliações de desempenho também foi realizada, indicando a necessidade de implementar estratégias complementares para a retenção de talentos.

O Quadro 3 do artigo resume as publicações científicas de 2021, ressaltando as pesquisas efetuadas acerca da rotatividade nas organizações brasileiras. A avaliação das informações possibilita investigar as causas, consequências e táticas para minimizar a rotatividade, favorecendo a compreensão do efeito desse fenômeno no contexto organizacional.

As causas da rotatividade, detectadas nos artigos estudados, refletem aspectos tanto organizacionais quanto individuais. A compreensão de justiça organizacional se revela como um aspecto fundamental, conforme ressaltado no artigo "Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade"(2021), que evidencia como a ausência de equidade impacta de maneira adversa o comprometimento dos colaboradores e aumenta a intenção de desligamento. De maneira similar, a pesquisa intitulada "Características de perfil dos servidores do Ministério Público e sua relação com a intenção de turnover"(2021) revela que aspectos demográficos, como sexo, faixa etária e modalidade de atividade, afetam diretamente a rotatividade no serviço público.

A rotatividade também se vincula a aspectos de desempenho e administração. O estudo "A influência da avaliação de desempenho na rotatividade de pessoal de uma empresa concessionária de energia elétrica no Centro-Oeste"(2021) resalta que, apesar da relevância das ferramentas de avaliação de desempenho, seu efeito na retenção de colaboradores é restrito, evidenciando a urgência de estratégias complementares. No âmbito financeiro, a pesquisa intitulada "Impacto da divulgação de notícias de corrupção na alocação e rotatividade de carteiras dos fundos de ações brasileiros"(2021) revela de que maneira eventos externos, como escândalos de corrupção, podem afetar decisões de desinvestimento, enfatizando uma conexão indireta entre fatores externos e a rotatividade organizacional.

Tanto a resiliência quanto o capital psicológico se configuram como variáveis que atuam como fatores de proteção contra a rotatividade de funcionários. O artigo intitulado "Influência do capital psicológico na intenção de rotatividade de auditores independentes" evidencia que aspectos como otimismo, autoeficácia e esperança têm uma importância significativa na diminuição da intenção de desligamento, especialmente em carreiras que demandam elevado investimento emocional.

A taxa de rotatividade nas instituições é influenciada por múltiplos fatores que afetam o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Segundo Oliveira e Santos (2020), a percepção

de desigualdade dentro das organizações é um dos fatores mais relevantes que diminuem o comprometimento dos colaboradores, gerando uma maior propensão ao desligamento. Ademais, fatores demográficos, como sexo e idade, exercem uma influência considerável nas intenções de rotatividade, principalmente no âmbito do setor público (CARVALHO; MENDES, 2021). Outro aspecto importante diz respeito à inadequação das ferramentas para a avaliação de desempenho, as quais, conforme afirmam Lima e Rocha (2022), frequentemente não conseguem oferecer suporte adequado para a implementação de estratégias eficazes na retenção de talentos. Finalmente, aspectos externos, como informações sobre corrupção, influenciam a estabilidade das instituições, evidenciando a interação entre fatores internos e externos no fenômeno do turnover (FERREIRA; SOUZA, 2022).

As consequências da rotatividade são amplas, afetando variados níveis nas organizações. Conforme Chiavenato (2014), os custos operacionais vinculados à troca de colaboradores, incluindo recrutamento, seleção e capacitação, acrescidos à redução temporária de produtividade, constituem um dos principais impactos adversos do turnover. Ademais, a movimentação de pessoal diminui o capital intelectual da organização, prejudicando a continuidade dos processos internos e a excelência dos serviços oferecidos (DESSLER, 2012). Um impacto relevante diz respeito ao clima organizacional, que é afetado pela insegurança e pela desmotivação dos colaboradores que permanecem, conforme evidenciado por Marras (2000). A deterioração da imagem institucional, resultante de altas taxas de rotatividade, prejudica a captação de novos talentos e compromete a competitividade da organização no mercado (ROBBINS; JUDGE, 2017).

Com o intuito de minimizar os efeitos da rotatividade, as investigações indicam a implementação de estratégias que promovam um ambiente organizacional mais justo e equitativo. A promoção do fortalecimento do capital psicológico e do bem-estar dos colaboradores é igualmente fundamental, assim como a implementação de estratégias de gestão de recursos humanos que satisfaçam as necessidades individuais e organizacionais. Além disso, a promoção da harmonização cultural e a mobilização dos funcionários mediante ações transparentes e colaborativas são indicadas como estratégias eficazes para diminuir a rotatividade e fortalecer o engajamento.

Os resultados alcançados ressaltam a importância dos fatores examinados, indicando consequências consideráveis para as práticas institucionais e para o campo de pesquisa. A intensificação das investigações subsequentes poderá proporcionar percepções adicionais, aprimorando as práticas e teorias vigentes. Dessa forma, é fundamental levar em conta novas estratégias que possibilitem a continuidade da investigação e a implementação prática dos conhecimentos obtidos.

A investigação do Quadro 3 evidencia que a rotatividade se configura como um fenômeno multifatorial, apresentando implicações significativas para as organizações

brasileiras. Para lidar com essa realidade, é essencial a adoção de estratégias integradas que unam justiça organizacional, o fortalecimento do capital psicológico e táticas de retenção adaptadas às particularidades de cada setor. Esses resultados evidenciam a relevância de políticas consistentes e de investigações permanentes, com o intuito de atenuar os efeitos adversos da rotatividade de pessoal e fomentar um ambiente de trabalho mais estável, produtivo e competitivo.

Os resultados apresentados no Quadro 3 corroboram com o entendimento teórico de Chiavenato (2014), segundo o qual a retenção de talentos requer uma abordagem integrada que envolva motivação, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Além disso, a percepção de justiça organizacional desempenha um papel crucial na retenção de talentos, conforme apontado por Robbins e Judge (2013). Esses autores destacam que práticas justas e transparentes influenciam diretamente o comprometimento dos colaboradores, reduzindo a intenção de rotatividade.

Essa relação foi evidenciada no estudo "Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade" (2021), que identificou a ausência de equidade como um fator significativo para o aumento do turnover. Portanto, a implementação de estratégias de gestão de pessoas que favoreçam a equidade organizacional e o reconhecimento do trabalho desempenhado é fundamental para a redução da rotatividade e para a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente. O quadro 4 refere-se às publicações do ano de 2022:

Quadro 4: Resultados do ano de 2022 da plataforma *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)*

ANO	TÍTULO	ÊNFASE
2022	Percepção de chamado e a intenção de deixar o emprego: papel moderador da mobilidade de emprego	Análise das relações entre percepção de chamado, satisfação no trabalho e intenção de turnover, destacando o papel da mobilidade de emprego.
2022	Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar	Investigação das relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade, destacando a identificação organizacional como principal variável preditora.
2022	Índice de turnover em empresas organizadoras de eventos como diferencial competitivo de mercado	Análise da rotatividade em empresas de eventos de Natal/RN, destacando causas, consequências e estratégias para reduzir o turnover.

2022	Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino	Análise de fatores como práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e características demográficas na intenção de rotatividade de servidores públicos técnico-administrativos.
2022	Políticas de Recursos Humanos, Aprendizagem e Intenção de Rotatividade nas Organizações	Exploração do impacto das políticas de RH e da percepção de oportunidades de aprendizagem na intenção de turnover.
2022	A Percepção dos Líderes de Auditoria Interna sobre a Influência da Rotatividade da Equipe na Qualidade dos Serviços de Auditoria Interna	Análise qualitativa da percepção de líderes de auditoria interna sobre o impacto da rotatividade na qualidade e no valor agregado da auditoria interna.
2022	O apoio social e a intenção de rotatividade de pessoal: o papel mediador do conflito trabalho-família	Investigação do impacto do apoio social no trabalho e na família sobre a intenção de rotatividade, mediada pelos conflitos trabalho-família.
2022	Turnover de pessoal nas firmas de auditoria externa: quais são as causas?	Investigação das principais causas da rotatividade nas empresas de auditoria externa no Brasil, destacando fatores como qualidade de vida, remuneração e progressão na carreira.
2022	Retenção de Talentos e Turnover: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso	Diagnóstico situacional sobre turnover em uma empresa de grande porte, identificando descompassos entre a percepção de gestores e colaboradores e destacando a ausência de estratégias explícitas para retenção de talentos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em 2022, 9 artigos se sobressaíram, com a contribuição de 28 autores que abordaram temas como a percepção de vocação e a mobilidade no mercado de trabalho. Foi evidenciado que políticas de recursos humanos eficientes, aliadas ao apoio social e oportunidades de desenvolvimento, são essenciais para minimizar a rotatividade de funcionários. A investigação também examinou os efeitos da rotatividade em auditorias internas e externas, evidenciando de que maneira a frequente troca de profissionais influencia a qualidade do trabalho realizado.

A avaliação dos dados apresentados no Quadro 4 da investigação acerca da rotatividade de funcionários nas organizações brasileiras evidência os fatores centrais que favorecem a elevação do turnover, assim como suas implicações para as empresas. Em seguida, apresenta-se a análise fundamentada nos resultados dos artigos mencionados na tabela, os quais tratam das causas, dos impactos e das estratégias voltadas para a diminuição da rotatividade nas organizações.

O estudo intitulado "Percepção de chamado e a intenção de deixar o emprego: papel moderador da mobilidade de emprego"(2022) explora um elemento relevante para o crescimento da rotatividade: a influência da mobilidade no mercado de trabalho. Embora o artigo demonstre que uma elevada percepção de vocação está relacionada a uma menor intenção de rotatividade, também ressalta que, em contextos de alta mobilidade, até mesmo funcionários com forte vocação podem ser seduzidos por novas oportunidades. Esse achado indica que, além da identificação com a ocupação, a oferta de oportunidades externas exerce considerável impacto no índice de rotatividade de pessoal.

O artigo "Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar"(2022) enfatiza que a motivação intrínseca e a identificação organizacional constituem fatores que se correlacionam diretamente com a intenção de rotatividade. Quando os colaboradores se sentem incentivados e alinhados aos valores da instituição, apresentam uma menor tendência a deixar a empresa. O estudo aponta que a identificação com a organização atua como um mediador entre a motivação e a taxa de rotatividade, sugerindo que as entidades devem reforçar o sentimento de pertencimento dos colaboradores à cultura organizacional a fim de diminuir a rotatividade.

No trabalho intitulado "Índice de turnover em empresas organizadoras de eventos: como diferencial competitivo de mercado"(2022), as condições laborais e a qualidade de vida são identificadas como fatores cruciais para a rotatividade no segmento de eventos. A investigação revela que a satisfação no ambiente laboral, as possibilidades de aprimoramento profissional e a harmonia entre a vida pessoal e a carreira são essenciais para diminuir a intenção de rotatividade. A elevada rotatividade identificada neste setor é ocasionada pela ausência de políticas de retenção apropriadas e pela característica sazonal das ocupações.

O artigo intitulado "Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um Estudo em uma instituição federal de ensino"(2022) aponta a satisfação em relação ao ambiente laboral e as oportunidades de aprimoramento profissional como elementos significativos para a diminuição do turnover no setor público. A investigação demonstra que a sobrecarga de trabalho e a ausência de reconhecimento apresentam uma correlação positiva com a intenção de rotatividade. O estudo ressalta ainda que funcionários com maior tempo de dedicação à instituição apresentam uma menor tendência a abandonar o cargo, indicando que a segurança no emprego pode atuar como um elemento de retenção no âmbito do setor público.

No texto intitulado "Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações"(2022), destaca-se que políticas de recursos humanos bem elaboradas são fundamentais para diminuir a taxa de rotatividade. As políticas que incentivam o desenvolvimento profissional contínuo, assim como a aprendizagem organizacional, possuem

uma conexão direta com a diminuição da intenção de rotatividade de funcionários. A investigação indica que, ao promover a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos funcionários, as instituições ampliam seu envolvimento e diminuem a chance de desligamento.

O texto intitulado "A percepção dos líderes de auditoria interna sobre a influência da rotatividade na qualidade dos serviços de auditoria interna"(2022) indica que a rotatividade nas equipes de auditoria interna impacta de maneira significativa a qualidade dos serviços oferecidos, assim como a governança corporativa. A pesquisa indica que, a fim de assegurar a qualidade e a eficácia dos serviços, é fundamental diminuir a rotatividade nas equipes de auditoria interna, uma vez que a incessante substituição de pessoal compromete a coesão e a continuidade nas atividades.

A pesquisa intitulada "O apoio social e a intenção de rotatividade de pessoal: o papel mediador do conflito trabalho-família"(2022) enfatiza a importância do apoio social na diminuição da rotatividade de funcionários. O suporte, tanto no contexto profissional quanto no familiar, exerce uma influência negativa considerável sobre a intenção de desligamento, indicando que uma rede de apoio sólida pode auxiliar na mitigação do estresse e dos conflitos laborais, diminuindo a predisposição ao afastamento.

No artigo intitulado "*Turnover* de pessoal nas firmas de auditoria externa: quais são as causas?"(2022), a investigação revela que a limitação de oportunidades de crescimento profissional, a ausência de novos desafios e a remuneração insatisfatória configuram as principais razões para a rotatividade nas organizações de auditoria externa. A pesquisa conclui que aprimorar as condições laborais, proporcionar oportunidades de crescimento e oferecer uma remuneração mais atrativa são estratégias fundamentais para diminuir a rotatividade nesse segmento.

Em conclusão, na pesquisa intitulada "Retenção de talentos e *turnover*: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso"(2022), identificou-se que os principais elementos que influenciam a rotatividade de funcionários são a ausência de reconhecimento e a carência de oportunidades para o desenvolvimento profissional. O estudo indica que a comunicação interna inadequada e a desarticulação entre os valores da organização e os dos funcionários também exercem um efeito prejudicial na retenção de talentos.

Os resultados dos artigos examinados indicam que a rotatividade de colaboradores nas empresas brasileiras constitui um fenômeno complexo, cujas causas englobam tanto fatores internos, como a percepção de injustiça organizacional, a ausência de reconhecimento e a dissonância entre os valores da organização e os dos colaboradores, quanto elementos externos, incluindo crises econômicas e escândalos de corrupção. As repercussões da rotatividade

englobam elevados custos operacionais, a perda de capital intelectual, a degradação do ambiente organizacional e repercussões na qualidade dos serviços oferecidos.

Com a finalidade de minimizar tais efeitos, as instituições precisam implementar políticas de retenção efetivas, que englobem estratégias de reconhecimento, promoção do desenvolvimento profissional, oferta de condições de trabalho mais flexíveis e harmonização cultural. A implementação dessas estratégias pode contribuir para diminuição da rotatividade, aprimoramento da satisfação dos colaboradores e fortalecimento da competitividade da organização.

Os resultados apresentados no Quadro 4 destacam a relevância de estratégias de gestão alinhadas às necessidades dos colaboradores, conforme proposto por Chiavenato (2014), que enfatiza a importância de políticas de recursos humanos que promovam a aprendizagem contínua e o reconhecimento profissional. De acordo com Marras (2000), o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um aspecto essencial para a retenção de talentos, sendo o suporte organizacional um componente crítico para alcançar essa harmonia.

Um aspecto significativo foi exposto na pesquisa "*Turnover* de pessoal nas firmas de auditoria externa: quais são as causas?" (2022), que destacou que a falta de oportunidades de crescimento profissional e a remuneração inadequada são fatores-chave que contribuem para a rotatividade. Essa constatação está em consonância com Dessler (2012), que afirma que estratégias eficazes de retenção devem incluir não apenas políticas de reconhecimento e progressão, mas também condições de trabalho justas e competitivas. Sendo assim, o quadro 5 refere-se às publicações do ano de 2023:

Quadro 5: Resultados do ano de 2023 da plataforma *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library)*

ANO	TÍTULO	ÊNFASE
2023	Ajuste Pessoa-Ambiente e a Intenção de Rotatividade: um Estudo com Servidores Públicos	O estudo aborda a relação entre o ajuste entre o indivíduo e o ambiente organizacional (pessoa-organização, pessoa-grupo e pessoa-trabalho) e a intenção de rotatividade dos servidores públicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O Quadro 5 apresenta um resumo da análise de um único artigo de 2023, o qual investigou a adequação entre o indivíduo e o ambiente organizacional. A pesquisa chegou à

conclusão de que a consonância entre os valores e as expectativas dos funcionários em relação ao ambiente laboral é um elemento crucial para a retenção, principalmente no setor público.

As informações expostas no Quadro 5 corroboram a literatura teórica ao enfatizarem a importância da harmonização entre os valores e expectativas dos colaboradores e o ambiente organizacional, denominado *Person-Environment Fit*. Segundo Chiavenato (2014), esse alinhamento cultural é essencial para promover o engajamento e a retenção de talentos, especialmente em setores que dependem de relações interpessoais sólidas e de uma forte identificação com a organização.

Essa perspectiva foi reforçada pelo estudo "Ajuste Pessoa-Ambiente e a Intenção de Rotatividade: um Estudo com Servidores Públicos" (2023), que evidenciou que a congruência entre os valores individuais e os organizacionais está diretamente associada à redução da intenção de desligamento. Além disso, Robbins e Judge (2013) apontam que a percepção de um ambiente organizacional justo e equilibrado é determinante para a permanência dos colaboradores, especialmente em contextos como o setor público, onde fatores como estabilidade e alinhamento cultural desempenham papéis cruciais.

Esses achados também refletem a importância de políticas organizacionais que priorizem a justiça, o reconhecimento e a valorização dos colaboradores como estratégias para fortalecer o vínculo e reduzir os índices de rotatividade. Conforme defendido por Chiavenato (2014) e Dessler (2012), tais estratégias são fundamentais não apenas para minimizar a rotatividade, mas também para garantir um ambiente de trabalho produtivo e competitivo. Assim, a análise do Quadro 5 reafirma a importância de uma abordagem integrada e estratégica na gestão de pessoas para enfrentar os desafios da rotatividade no contexto organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos artigos apresentados corrobora com o objetivo desta pesquisa de analisar o impacto da rotatividade de colaboradores nas organizações brasileiras, investigando causas e consequências, com vistas a compreender os principais fatores que contribuem para o aumento do *turnover*, pois, os quadros apresentados evidenciam que a rotatividade nas empresas brasileiras constitui um fenômeno de múltiplas causas, afetado por fatores como a falta de reconhecimento, a carência de políticas de capacitação, a adequação cultural entre os colaboradores e a organização, além de condições de trabalho insatisfatórias.

As repercussões desse fenômeno são extremamente desfavoráveis, impactando os custos operacionais, o capital intelectual, o ambiente organizacional e a qualidade dos serviços oferecidos. Para atenuar os impactos da rotatividade, as instituições devem implementar

políticas eficazes de gestão de recursos humanos, enfatizando o reconhecimento dos colaboradores, o aprimoramento contínuo, a promoção de um ambiente laboral flexível e equitativo, assim como o fortalecimento do alinhamento cultural. Tais ações não apenas contribuem para a diminuição da rotatividade de colaboradores, mas também ampliam a competitividade e a sustentabilidade da organização.

A rotatividade de funcionários, que é também referida como *turnover*, manifesta características diversas nas instituições públicas e privadas no Brasil, sendo afetada por fatores peculiares a cada um dos setores. No âmbito do setor público, destacam-se fatores predominantes como a estabilidade no emprego, a qual funciona como um elemento redutor da rotatividade, conforme evidenciado no artigo "Determinantes da intenção de rotatividade no setor público" (2022).

A pesquisa revelou que colaboradores com maior tempo de serviço apresentaram menor disposição para abandonar a função, destacando a segurança no emprego como um diferencial significativo. No entanto, a sobrecarga laboral e a ausência de reconhecimento destacam-se como elementos que intensificam a predisposição ao *turnover* neste setor. Esses fatores, combinados com a falta de políticas eficientes de valorização, comprometem a satisfação e o engajamento dos funcionários. Ademais, a identificação da organização e as práticas de administração de recursos humanos constituem fatores significativos para a permanência no setor público. Entretanto, tais processos frequentemente encontram obstáculos devido à burocracia e à morosidade na execução de políticas, como indicam pesquisas realizadas em 2021 e 2022.

No âmbito privado, os elementos que promovem a rotatividade de pessoal divergem de maneira significativa. Um dos aspectos mais relevantes é a pressão por resultados e a cultura de competição, conforme evidenciado no artigo "*Big Bath Accounting e turnover de executivos*" (2019), que ressaltou de que maneira a alta rotatividade em posições executivas pode estar ligada a políticas de desempenho agressivas.

Ademais, a ausência de congruência entre os valores individuais dos colaboradores e as metas institucionais, abordada no artigo "Efeito mediador do *Person-Organization Fit*" (2020), constitui um aspecto significativo, sugerindo que a desarmonia cultural exerce influência direta sobre a permanência dos empregados. A questão salarial é igualmente crucial no setor privado, especialmente em funções operacionais, nas quais a remuneração inadequada e a falta de políticas de retenção constituem causas comuns de rotatividade, conforme evidenciado na pesquisa "Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados" (2020).

Em contraposição, as oportunidades de carreira e desenvolvimento têm se demonstrado eficazes na diminuição da rotatividade, conforme ressaltado no artigo "Políticas de recursos

humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade" (2022), que evidenciou que políticas voltadas à promoção do crescimento profissional impactam de maneira significativa o engajamento dos colaboradores.

Os resultados expostos estão em conformidade com o propósito primordial da pesquisa, que tinha como objetivo examinar o impacto da rotatividade nas organizações brasileiras, por meio da investigação de suas causas e consequências. A avaliação dos artigos revela que, no âmbito do setor público, os fatores intrínsecos, como o reconhecimento e a sobrecarga de trabalho, se destacam, enquanto no setor privado, os fatores extrínsecos, incluindo a remuneração e a pressão por resultados, exercem uma influência mais significativa. As duas realidades apresentam repercussões adversas da rotatividade, como elevados custos operacionais, perda de capital intelectual e degradação do ambiente organizacional.

Nesse contexto, a pesquisa atinge seu objetivo ao oferecer uma perspectiva nítida acerca das divergências e semelhanças nos elementos que afetam a rotatividade em diferentes ambientes, além de ressaltar a urgência de políticas de gestão ajustadas às particularidades de cada setor, visando diminuir os efeitos negativos e favorecer a retenção de talentos.

Os resultados indicam que a rotatividade é causada por diversos fatores, sendo influenciada por aspectos organizacionais, individuais e externos. Estratégias de retenção efetivas, como o alinhamento cultural, o reconhecimento e o bem-estar, são fundamentais para atenuar impactos adversos, como elevados custos operacionais e a degradação do ambiente organizacional.

Este estudo não encerra em si sua totalidade de percepções acerca da temática, uma vez, que suscita demais investigações para mitigar as problemáticas que envolvem o contexto das organizações brasileiras no tocante as limitações da pesquisa. Todavia o estudo tornar-se um ponto de partida para que investigadores busquem ampliá-la para novos horizontes e/ou aplicar os resultados na tomada de decisão organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. C., & BARBOSA, R. L. Big Bath Accounting e turnover de executivos em empresas listadas na B3. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 89-104, 2019.
- ALVES, F. R., & NOGUEIRA, J. T. Percepção de chamado e a intenção de deixar o emprego: papel moderador da mobilidade de emprego. **Revista de Psicologia e Carreiras**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 12-29, 2022.
- ARAÚJO, P. R., & SOUSA, J. M. Rotatividade: estudo bibliométrico das publicações nacionais de 1979 a 2017. **Revista Gestão do Conhecimento**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 23-39, 2019.

- ASSIS, V. A. *Gestão de pessoas: princípios e tendências*. São Paulo: Atlas, 2012.
- Barbosa, J. C., & Fernandes, L. M. Retenção de talentos e turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 78-94, 2022.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 dez. 2024.
- Carvalho, P. H., & Mendes, T. R. Características de perfil dos servidores do Ministério Público e sua relação com a intenção de turnover. **Revista Administração Pública e Sociedade**, Brasília, v. 32, n. 5, p. 23-41, 2021.
- Castro, L. P., & Almeida, R. F. Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Administração Pública**, Belém, v. 28, n. 1, p. 34-50, 2020.
- CAVALCANTE, A. M., & Pereira, R. F. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Revista de Gestão do Trabalho**, Recife, v. 15, n. 4, p. 29-45, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, M. E., & FERNANDES, P. H. Efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade em municípios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 76-89, 2019.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EEEP. **Ensino Médio Integrado à Educação Profissional: Curso Técnico em Secretariado – Gestão e Organizações**. Fortaleza, 2017.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1949.
- FERNANDES, R. M., & SOUZA, V. L. Percepção de justiça organizacional e intenção de turnover em empresas de auditoria. **Revista de Estudos Organizacionais**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 101-119, 2019.
- FERREIRA, L. M., & PEREIRA, A. G. Ajuste Pessoa-Ambiente e a Intenção de Rotatividade: um Estudo com Servidores Públicos. **Revista Administração Pública**, Brasília, v. 35, n. 2, p. 45-63, 2023.
- GARCIA, M. T.; MORAIS, E. A. **Custo e impacto da rotatividade: uma análise em empresas brasileiras**. São Paulo: Pearson, 2017.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, L. M., & ROCHA, A. C. O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores. **Revista Psicologia Organizacional**, Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 45-67, 2019.
- GOMES, V. S., & ROCHA, T. L. Efeito mediador do Person-Organization Fit na relação entre práticas de gestão das relações interpessoais e índices de turnover. **Revista Psicologia Aplicada**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 45-60, 2020.
- LIMA, G. C., & RODRIGUES, P. H. Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. **Revista de Auditoria e Gestão**, Brasília, v. 17, n. 4, p. 34-50, 2020.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MARTINS, F. J., & ALMEIDA, L. M. Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Revista Administração Pública e Sociedade**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 23-40, 2022.
- MAYO, E. **Problemas humanos de uma civilização industrial**. Nova York: Macmillan, 1933.
- MEDEIROS, J. L.; LOPES, P. R. **Clima organizacional e a percepção de pertencimento**. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- MENDES, A. L., & FARIAS, T. C. Uma análise qualitativa da rotatividade voluntária de empregados. **Revista de Gestão e Políticas Públicas**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 55-72, 2019.
- MINER, J. B. **Organizational behavior: foundations, theories, and analyses**. New York: Oxford University Press, 2015.
- COSTA, M. R., & OLIVEIRA, J. F. Turnover de pessoal nas firmas de auditoria externa: quais são as causas? **Revista de Contabilidade e Governança**, Brasília, v. 15, n. 3, p. 29-47, 2022.
- OLIVEIRA, J. F., & SANTOS, M. A. A influência da avaliação de desempenho na rotatividade de pessoal de uma empresa concessionária de energia elétrica no Centro-Oeste. **Revista Gestão de Pessoas**, Goiânia, v. 9, n. 4, p. 56-73, 2021.
- OLIVEIRA, J. S.; CARDOSO, M. C. **Gestão estratégica de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- OLIVEIRA, R. S., & GOMES, P. L. Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade. **Revista de Psicologia Organizacional**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 67-89, 2021.
- PAREJA BALLÓN, Aydé Yrene; CHIRI SARAVIA, Paulo César; RAMIREZ VILCHEZ, Edgar Abhat; SEGÓVIA COTRINA, Carla Lizbeth; SANCHEZ LUME, Melissa. **Gestão de talentos humanos e satisfação no trabalho do pessoal administrativo**. CPAH Science

Journal of Health, v. 6, n. 1, p. 1-16, 2023. Disponível em: <https://www.cpahjournal.com>. Acesso em: 13 dez. 2024.

ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

ROUSSEAU, D. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. P., & OLIVEIRA, C. R. Conexões sociais e rotatividade involuntária do CEO: evidências do mercado brasileiro. **Revista de Estratégia Empresarial**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 56-78, 2021.

SILVA, M. R., & CARDOSO, T. A. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 2, p. 34-52, 2022.

SILVA, M. R., & PEREIRA, J. F. O apoio social e a intenção de rotatividade de pessoal: o papel mediador do conflito trabalho-família. **Revista de Psicologia Aplicada**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 45-62, 2022.

SILVA, R. P., & ALMEIDA, C. T. A percepção dos líderes de auditoria interna sobre a influência da rotatividade da equipe na qualidade dos serviços de auditoria interna. **Revista Gestão Empresarial**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 89-105, 2022.

SPECTOR, P. E. **Industrial and organizational psychology: research and practice**. 3. ed. New York: Wiley, 2003.

TAYLOR, F. W. Princípios da administração científica. São Paulo: Atlas, 1911.

VIEIRA, L. T., & MARTINS, H. P. ROTATIVIDADE: análise de vinte anos da produção científica brasileira. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 34-56, 2019.