



**FACULDADE DE GOIANA – FAG**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EMILLY BRUNA TAVARES CAMELO**

**TURNOVER: uma revisão integrativa sobre os impactos na cultura organizacional**

GOIANA

2024

**EMILLY BRUNA TAVARES CAMELO**

**TURNOVER: uma revisão integrativa sobre os impactos na cultura organizacional**

Artigo científico apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador: Profa. Me. Suelen Mazza Batista.

GOIANA

2024

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

C181t      Camelo, Emilly Bruna Tavares

Turnover: uma revisão integrativa sobre os impactos na cultura organizacional. / Emilly Bruna Tavares Camelo. – Goiana, 2024.

27f. il.:

Orientador: Profa. Me. Suelen Mazza Batista.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Turnover. 2. Rotatividade de pessoas. 3. Cultura organizacional. 4. Produtividade. I. Título.

BC/FAG

CDU: 658.011.8

**EMILLY BRUNA TAVARES CAMELO**

**TURNOVER: uma revisão integrativa sobre os impactos na cultura organizacional**

Artigo científico apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Me. Suelen Mazza Batista (orientadora)  
Faculdade de Goiana – FAG

---

Profa. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva (examinadora)  
Faculdade de Goiana – FAG

---

Prof. Me. Anderson Cordeiro de Moura (examinador)  
Faculdade de Goiana – FAG

## **AGRADECIMENTOS**

Inicio os meus agradecimentos citando aquele que nunca desiste de mim, que me ergue e que me traz de volta sempre que estou distante, sim, ao meu Deus, sem ele nada seria possível. Agradeço a minha família, meus pais e minha irmã, pedindo desculpas pelos finais de semana em que precisei me ausentar para a elaboração deste trabalho, amo vocês. Em memória, agradeço a minha madrinha, que sempre cuidou de mim como filha, que me protegia e que me dava muito amor, gostaria que ela estivesse presente neste momento especial. A minha namorada, por aguentar o meu humor ríspido em dias estressantes, por ser minha plateia antes das apresentações, pelas noites em que enquanto elaborava o presente trabalho, ela ficava ao meu lado em silêncio, me dando carinho, te amo. Agradeço também, à minha orientadora, por toda a paciência e por me guiar com maestria em todo o percurso. E por último, mas não menos importante, agradeço a mim mesma, por não desistir e continuar sempre em busca dos meus objetivos.

“Rotatividade, afinal, o mundo gira.”

Alexandre Boarro.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fórmula para cálculo da taxa de rotatividade global.....	14
Figura 2 – Fluxograma dos resultados iniciais.....	16
Figura 3 – Fluxograma da seleção dos artigos.....	17

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Capes	Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
IBC	Instituto Brasileiro de Coaching
IR	Intenção de Rotatividade
PsyCap	Capital Psicológico
RH	Recursos Humanos
Scielo	Scientific Electronic Library Online



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Definição de Turnover e Efeitos na Produtividade</b>	<b>12</b>
<i>2.1.1</i>	<i>Estratégias para Mitigar os Efeitos do Turnover</i>	<b>13</b>
<i>2.1.2</i>	<i>Como calcular a Taxa de Rotatividade</i>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Impactos do Turnover na Cultura Organizacional</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>Problemas nas Organizações ocasionados pelo Turnover</b>	<b>18</b>
<b>4.2</b>	<b>Soluções para o Turnover</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>24</b>

## **TURNOVER: uma revisão integrativa sobre os impactos na cultura organizacional**

**Emilly Bruna Tavares Camelo<sup>1</sup>**

**Suelen Mazza Batista<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

O turnover, caracterizado pela rotatividade de colaboradores em organizações, impacta diretamente a cultura organizacional, influenciando a produtividade, a coesão das equipes e a identidade corporativa. Este trabalho, estruturado como uma revisão integrativa, tem como objetivo investigar os efeitos do turnover na dinâmica cultural das empresas, analisando os fatores que o desencadeiam, suas consequências e possíveis estratégias de mitigação. A pesquisa abrangeu a análise de artigos das plataformas Scielo e Capes, revisados por pares, em português, priorizando estudos dos últimos dez anos. Os resultados evidenciam que altos índices de turnover podem desestabilizar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, enfraquecer os valores compartilhados e aumentar os custos operacionais, além de comprometer o engajamento dos colaboradores remanescentes. Por outro lado, políticas eficazes de retenção de talentos, baseadas em um diagnóstico preciso das necessidades dos funcionários e alinhamento com os objetivos organizacionais, têm demonstrado potencial para reduzir significativamente a rotatividade. A pesquisa também identificou a importância de uma liderança participativa e do fortalecimento da comunicação interna como elementos essenciais para criar um ambiente de trabalho mais atrativo e resiliente à rotatividade.

**Palavras-chave:** Turnover; rotatividade de pessoas; cultura organizacional; produtividade.

### **ABSTRACT**

Turnover, characterized by the turnover of employees in organizations, directly impacts organizational culture, influencing productivity, team cohesion, and corporate identity. This work, structured as an integrative review, aims to investigate the effects of turnover on the cultural dynamics of companies, analyzing the factors that trigger it, its consequences, and possible mitigation strategies. The research included the analysis of articles from the Scielo and Capes platforms, peer-reviewed, in Portuguese, prioritizing studies from the last ten years.. The results show that high turnover rates can destabilize interpersonal relationships in the workplace, weaken shared values, and increase operating costs, in addition to compromising the engagement of remaining employees. On the other hand, effective talent retention policies, based on an accurate diagnosis of employee needs and alignment with organizational goals, have shown the potential to significantly reduce turnover. The research also identified the importance of participatory leadership and strengthening internal communication as essential elements for creating a more attractive and turnover-resilient work environment.

**Keywords:** Turnover; people turnover; organizational culture; productivity.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: ebtavares18@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestra e professora do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: mazza.suelen@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário corporativo, a retenção de talentos e a gestão de recursos humanos emergem como pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas. A crescente competitividade e as constantes mudanças no mercado impõem às organizações a necessidade de investir cada vez mais na manutenção de uma força de trabalho qualificada e engajada. Nesse contexto, o fenômeno do “Turnover”, que se refere à rotatividade de funcionários, tem ganhado atenção significativa devido aos impactos positivos e negativos que exerce sobre o colaborador e principalmente, sobre o ambiente organizacional. O turnover, além de representar a saída de colaboradores, é uma variável crítica que pode comprometer, se houver uma grande taxa de rotatividade, a continuidade dos processos empresariais, tanto a moral quanto a coesão da equipe, aspectos essenciais para o bom funcionamento das empresas (Garcia-Rocha, 2024).

A análise do turnover deve ir além da simples quantificação das saídas de colaboradores, abrangendo uma compreensão mais profunda dos seus efeitos sobre a produtividade, o colaborador e a cultura organizacional. A rotatividade em grande escala, não apenas cria lacunas significativas de conhecimento e habilidades, mas também afeta diretamente a eficiência das operações e a dinâmica do trabalho. Segundo Dutra (2017), o turnover é uma terminologia usada para apontar a troca de capital humano nas organizações, e quanto mais baixa é a taxa, mais saudável é a organização, o que reflete diretamente na capacidade da empresa em manter sua competitividade e inovação.

De acordo com Pietrani e Feijoo (2020), o processo de treinamento e desenvolvimento das pessoas se encontra aliado a ações estratégicas da organização, desdobrando-se em um conjunto de sequências planejadas e calculadas, visando atingir o objetivo de potencializar a condição da empresa frente ao cenário no qual se encontra. Uma dessas sequências planejadas e calculadas, é a produtividade. O conceito de produtividade foi introduzido e desenvolvido nas organizações com o intuito de avaliar e melhorar o desempenho delas. No início, o cálculo era realizado levando em consideração apenas a quantidade produzida, pela quantidade de funcionários. Atualmente, leva-se em consideração diversos fatores (Arbache, 2015; King; Lima; Costa, 2013).

A produtividade pode ser consideravelmente prejudicada pelo turnover. A constante necessidade de adaptação e integração de novos colaboradores demanda tempo e recursos, muitas vezes resultando em ineficiências temporárias e na diminuição da performance geral.

Compreende-se que a perda frequente de funcionários pode gerar uma curva de

aprendizagem constante, o que prejudica o desempenho e a qualidade do trabalho realizado, além de afetar a moral da equipe restante, que pode se sentir sobrecarregada e desmotivada (King; Lima; Costa, 2013). Simultaneamente, levando em consideração o que é dito por Costa, Araújo e Ferreira em 2021, a cultura organizacional, que compreende os valores, normas e práticas compartilhadas dentro da empresa, pode sofrer alterações significativas devido ao turnover. A entrada e saída frequente de funcionários influencia diretamente a coesão e a interação entre os membros da equipe, podendo modificar o ambiente de trabalho e até mesmo a percepção externa da empresa. As mudanças na cultura organizacional decorrentes do turnover podem impactar a motivação e o engajamento dos colaboradores, afetando a estabilidade interna da organização e, por consequência, sua capacidade de alcançar objetivos de longo prazo.

Compreender os efeitos do turnover sobre a produtividade e a cultura organizacional é, portanto, fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção e engajamento. Esta pesquisa se propõe a explorar a rotatividade, e como ela impacta, tanto na cultura organizacional quanto na produtividade, fornecendo uma análise de dados bibliográficos baseada em evidências teóricas. O intuito é oferecer soluções práticas que possam auxiliar gestores na formulação de estratégias, para melhorar a retenção e o ambiente de trabalho. Visto que, mesmo sendo um assunto essencial e que se faz presente constantemente nas organizações, as pesquisas brasileiras sobre o tema ainda são incipientes. Dessa forma, a pesquisa realizada contribuirá para a criação de um ambiente mais estável e propício ao desenvolvimento organizacional e do colaborador.

Para atingir esses objetivos, a pesquisa adotará uma abordagem metodológica abrangente, com a revisão integrativa. A revisão permitirá a construção de uma base teórica sólida sobre o turnover e seus efeitos, proporcionando um entendimento aprofundado dos fatores que influenciam a rotatividade e suas consequências para as organizações. Pereira e Rocha (2020) sugerem que uma abordagem combinada é essencial para uma compreensão completa e prática do impacto do turnover, o que reforça a importância de integrar diferentes métodos de análise para alcançar conclusões robustas.

A revisão da literatura abordará conceitos e estudos prévios sobre o turnover, suas causas e consequências, bem como os impactos sobre a produtividade e a cultura organizacional. Dessa forma, espera-se que esta pesquisa forneça uma contribuição significativa para o entendimento dos impactos do turnover nas organizações, oferecendo recomendações valiosas para a gestão de recursos humanos. O estudo visa não apenas detalhar os efeitos da rotatividade, mas também propor estratégias práticas para a melhoria da

produtividade e a preservação da cultura organizacional, elementos que são essenciais para a longevidade e o sucesso das empresas.

Assim, a pesquisa busca proporcionar uma visão abrangente e contextualizada sobre um tema de relevância crescente no ambiente corporativo. A compreensão dos efeitos do turnover é essencial para enfrentar os desafios relacionados à rotatividade e desenvolver práticas eficazes que garantam o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Ao final, espera-se fornecer uma visão ampla e compreensiva de um tema, combinando diferentes tipos de estudos (quantitativos, qualitativos, teóricos e empíricos), gerando novas perspectivas, e apontando soluções que contribuam para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e alinhados com os objetivos estratégicos das empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Definição de Turnover e Efeitos na Produtividade**

De acordo com Chiavenato (2014) e Marras (2011), o turnover refere-se à frequência com que os funcionários entram e saem de uma organização, sendo considerado um importante indicador de saúde organizacional. Para o autor, uma alta taxa de turnover pode refletir a falta de estratégias adequadas para a retenção de talentos, o que compromete tanto a continuidade dos processos quanto a sustentabilidade da empresa no longo prazo. Isso porque, além dos custos diretos associados ao recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores, a rotatividade impacta a produtividade e a coesão da equipe, resultando em perdas de eficiência operacional.

A produtividade nas empresas é diretamente afetada pelo turnover, conforme destacado por diversos autores. Marras (2011) aponta que a constante entrada e saída de funcionários gera uma "curva de aprendizagem", onde o tempo e os recursos investidos no treinamento de novos colaboradores resultam em ineficiências temporárias até que os mesmos estejam plenamente integrados às suas funções. Durante esse período, a performance da equipe pode ser prejudicada, especialmente em setores que demandam alta especialização ou conhecimento técnico acumulado.

Além disso, a rotatividade pode reduzir o nível de engajamento dos colaboradores restantes, conforme discutido por Dutra (2017). Funcionários que observam uma constante mudança de colegas tendem a sentir-se inseguros sobre a estabilidade de suas posições ou desmotivados devido ao esforço contínuo necessário para treinar novos membros. Isso, por sua

vez, afeta diretamente a produtividade individual e coletiva, uma vez que o foco na realização de tarefas passa a ser diluído pela adaptação aos novos colegas de equipe.

### ***2.1.1 Estratégias para Mitigar os Efeitos do Turnover***

Para minimizar os efeitos negativos do turnover, é essencial que as organizações desenvolvam estratégias eficazes de retenção de talentos. Políticas de valorização do capital humano, como planos de carreira claros, programas de desenvolvimento profissional e remuneração compatível com o mercado, são fundamentais para reduzir a rotatividade. Além disso, criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, a inclusão e o reconhecimento dos colaboradores também contribui para a retenção e engajamento (Cavalcante Júnior; Amorim, 2022; Vasconcelos *et al.*, 2016).

Dutra (2017) sugere que as organizações devem adotar uma abordagem proativa na gestão de pessoas, utilizando métricas e ferramentas de análise para identificar possíveis causas de insatisfação e agir antes que o turnover se torne um problema crônico. Com a implementação de práticas de gestão mais participativas e transparentes, as empresas podem criar um ambiente organizacional mais saudável, no qual os colaboradores se sintam valorizados e motivados a permanecer.

### ***2.1.2 Como calcular a Taxa de Rotatividade***

Existem diversas formas de encontrar a taxa de rotatividade, o cálculo depende do que você deseja analisar e quais as medidas que você pretende adotar para diminuir essa taxa. O índice de turnover é medido em porcentagens, considerando o total de admissões e desligamentos em relação ao quadro de colaboradores que a empresa possui em um período específico. Na prática das empresas brasileiras, essas taxas são apuradas de forma mensal ou anual (Gonçalves; Mollica, 2016). Esse indicador revela a porcentagem referente a quantidade de pessoas que passaram pela organização. A figura a seguir, mostra a fórmula básica, para encontrar a porcentagem da rotatividade dentro da organização.

**Figura 1** – Fórmula para cálculo da taxa de rotatividade global

$$\text{Turnover Global} = \left\{ \frac{\text{n}^\circ \text{ de admissões (no mês)} + \text{n}^\circ \text{ de demissões (no mês)}}{2} \right\} \times 100$$

$$\left\{ \frac{\quad}{\text{n}^\circ \text{ de empregados (mês anterior)}} \right\}$$

Fonte: Martins; Matos; Salum, (2019).

Outra forma de avaliar as perdas de colaboradores e suas respectivas causas é considerando apenas os desligamentos, excluindo-se as admissões. Esse cálculo é frequentemente denominado "Taxa de Desligamento" e segue a fórmula:

$$TD = D \times 100 / EM, \text{ onde:}$$

TD = Taxa de desligamentos

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado.

## 2.2 Impactos do Turnover na Cultura Organizacional

A cultura organizacional é outro aspecto que sofre consideravelmente com o turnover. Para Schein (2010), a cultura organizacional é composta por um conjunto de valores, normas e crenças compartilhadas que moldam o comportamento dos colaboradores dentro da empresa. Nesse sentido, a rotatividade pode sim ser considerada boa para a empresa até um certo ponto. Quando realizado, se o resultado do cálculo for de até 5%, é considerado normal e saudável, segundo o IBC (Instituto Brasileiro de Coaching). Caso maior o índice, afeta diretamente a coesão do grupo e, muitas vezes, pode causar rupturas nas práticas e rotinas estabelecidas.

Quando os funcionários deixam a organização, levam consigo conhecimento tácito e experiências que são difíceis de transferir para novos colaboradores. Chiavenato (2014) reforça que isso pode gerar "lacunas de conhecimento" dentro das equipes, o que resulta em dificuldades na preservação da identidade e dos valores da organização. As mudanças frequentes de equipe também impactam a construção de confiança e o senso de pertencimento entre os colaboradores, aspectos fundamentais para a manutenção de uma cultura organizacional sólida.

De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional só se consolida quando os membros da organização compartilham experiências e desenvolvem uma identidade comum ao

longo do tempo. O turnover impede esse processo de continuidade, criando um ambiente de instabilidade que pode desmotivar tanto os funcionários que ficam quanto os que chegam. Por esse motivo, Marras (2011) destaca que, além de políticas de retenção de talentos, as organizações precisam investir no fortalecimento de sua cultura, adaptando-a à dinâmica atual do mercado sem perder sua essência.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada em revisão integrativa narrativa. O objetivo é analisar os efeitos do turnover na cultura organizacional por meio de estudos já existentes. A revisão integrativa da literatura possibilita a sintetização de resultados sobre um tema ou questão. Fornece uma informação mais ampla sobre determinado assunto ou problema (Sousa *et al.*; 2018).

Foi composta por seis etapas distintas: 1) Definição do tema e formulação da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão integrativa; 2) Determinação dos critérios de inclusão e exclusão para seleção de estudos ou pesquisa bibliográfica; 3) Identificação das informações a serem extraídas dos estudos escolhidos e organização dos mesmos em categorias; 4) Análise dos estudos selecionados; 5) Interpretação dos achados e, 6) Apresentação da revisão ou síntese do conhecimento adquirido (Sousa *et al.*; 2018).

A seleção das fontes abrangeu artigos científicos publicados entre 2014 e 2024. As fontes foram coletadas em bases de dados que são consideradas referência na busca de artigos nacionais e internacionais na área de administração e ciências sociais aplicadas: Scielo e Capes. As palavras-chave utilizadas foram como "turnover" e "rotatividade" contidas no título ou resumo dos artigos, limitando-se a um idioma de domínio do autor principal, o português.

Dessa forma, a revisão integrativa permitiu a construção da síntese de diferentes estudos para identificar convergências e divergências sobre os efeitos do turnover. A análise considerou os impactos do turnover na produtividade e na cultura organizacional, além de discutir os principais fatores que o influenciam. As categorias temáticas ajudarão a organizar os principais achados.

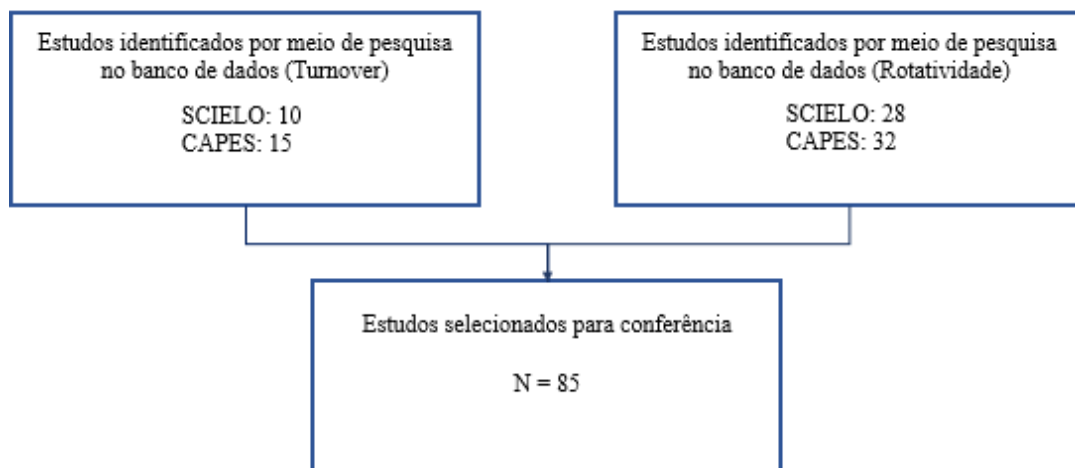
Foram respeitadas as normas de citação e referenciamento, conforme a ABNT NBR 6023:2018, garantindo a integridade acadêmica da pesquisa.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os artigos encontrados relacionados com o tema ou ações que se refiram a rotatividade de pessoas, vem sendo cada vez mais procurados, visto que a quantidade de artigos encontrados nas principais fontes de pesquisa, ainda são poucos e não tão específicos, como mostra a Figura 2.

**Figura 2** – Fluxograma dos resultados iniciais  
**RESULTADOS INICIAIS**  
 (IDENTIFICAÇÃO)



**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

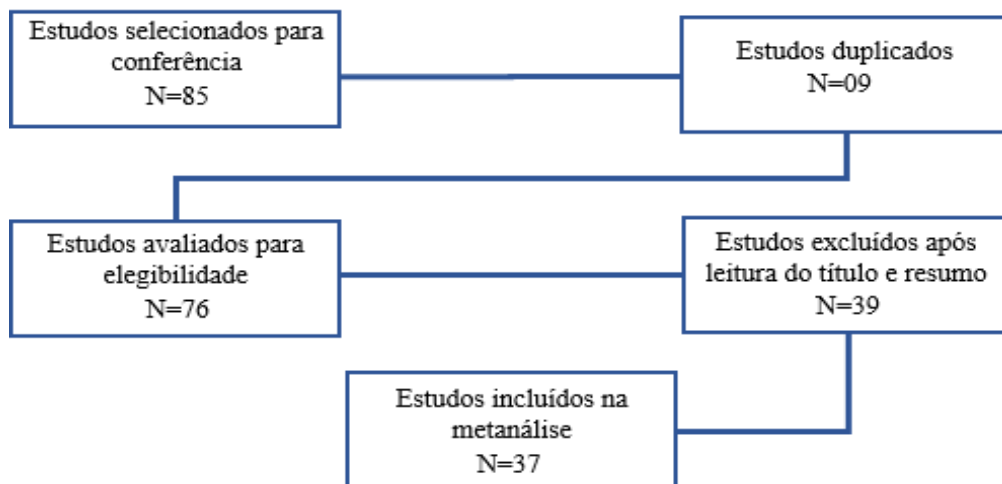
Os filtros iniciais utilizados para esta seleção nas plataformas Capes e Scielo foram: artigos na língua portuguesa, publicados entre os anos de 2014 a 2024, na área de Ciências Sociais Aplicadas, revisado por pares que contivessem as palavras chaves “turnover” ou “rotatividade” no título ou resumo. Diante desse primeiro filtro, o número total de artigos encontrados foi 85. Posteriormente, foi verificado a duplicidade de artigos que se apresentavam em ambas as plataformas, 09 artigos foram excluídos.

Dos 76 artigos que restaram, foi realizada a leitura do resumo, na intenção de incluir apenas artigos que tratassem de temas relacionados à rotatividade ou turnover de colaboradores nas organizações. Visto que estas expressões chaves também são utilizadas para falar de rotatividade de passageiros, de terrenos, ou ainda turnover de índices financeiros.

Dos 76 artigos restantes, houve a exclusão de 37 por serem artigos de revisão de literatura, ou artigos que estavam tentando validar construtos de escalas de intenção de rotatividade ou ainda artigos que utilizam a expressão chave para outros assuntos. Por fim,

chegou-se ao número de 39 artigos que realmente se encontravam no escopo da pergunta da pesquisa em questão. Os 39 artigos passaram por análise e leitura mais criteriosa, na qual houve a interpretação dos achados. Os processos de triagem, elegibilidade e inclusão dos artigos são demonstrados a seguir na Figura 3.

**Figura 3** – Fluxograma da seleção dos artigos  
**SELEÇÃO DOS ARTIGOS**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2024).

Após a realização dos filtros e leitura dos artigos selecionados como fonte de dados, é possível identificar que o turnover pode se iniciar por uma série de fatores, ligados diretamente à gestão de pessoas (Freitas *et al.*, 2022). A pesquisa realizada, tratou de forma abrangente como o turnover ocorre, sendo em pequenas, médias ou grandes empresas. Os resultados obtidos também sugerem como pode ser tratado, caso haja uma alta taxa dentro de uma organização. O turnover, como já mencionado, refere-se à rotatividade de colaboradores dentro de uma organização, e sua compreensão é essencial para a gestão eficaz de recursos humanos, seja porque ele ajuda a refletir a capacidade que a empresa tem de reter e acumular capital humano.

A literatura classifica o turnover em duas categorias principais: voluntário e involuntário. O turnover voluntário é aquele que ocorre quando um colaborador decide deixar a empresa, enquanto o involuntário acontece por decisão da organização (Iwai *et al.*, 2018).

A análise do turnover revela uma dualidade: ele pode trazer benefícios e desvantagens. A rotatividade moderada pode ser benéfica, pois permite a entrada de novas ideias e perspectivas que podem inovar e energizar a equipe (Hokama; Martins, 2024). Empresas que

adotam programas de estágio ou trainee frequentemente se beneficiam da energia e criatividade dos jovens talentos, além de estarem atentas a novas tendências e práticas de mercado.

Entretanto, altos índices de turnover geralmente resultam em consequências prejudiciais. Os custos associados à substituição de colaboradores são significativos e incluem não apenas as despesas com recrutamento e treinamento, mas também a perda de conhecimento crítico e a desmotivação da equipe remanescente. Quando os colaboradores percebem uma alta rotatividade, eles podem se sentir inseguros em relação ao seu próprio futuro na empresa, levando a um ciclo vicioso de insatisfação e saída (Oliveira; Rocha, 2017). Além disso, o turnover excessivo pode afetar a imagem da empresa no mercado. Organizações que apresentam altas taxas de rotatividade podem ser vistas como menos atrativas para talentos em potencial. Portanto, é fundamental que as empresas busquem uma abordagem equilibrada, onde possam se beneficiar de novas contratações sem sacrificar a estabilidade da equipe e a cultura organizacional.

#### **4.1 Problemas nas Organizações ocasionados pelo Turnover**

A perda de capital intelectual é um dos principais problemas causados pelo turnover, quando a organização não consegue fazer a retenção da mão de obra de forma correta (Cavalcante Júnior; Amorim, 2022). Segundo Recktenwald *et al.* (2017), outros problemas causados pela alta taxa da rotatividade de pessoas é a elevação dos custos, visto que, as organizações lidam diariamente com políticas de cortes de gastos, buscando sempre maior lucratividade, competitividade e também desenvolvimento.

Para desenvolver soluções eficazes para este problema, é necessário identificarmos o que ocasiona essa rotatividade. Diversos fatores podem causar a rotatividade de pessoas nas organizações, mas, de acordo com os artigos lidos durante a elaboração da presente pesquisa, a maioria deles cita, como causa principal de turnover, o bem-estar no ambiente de trabalho. Sendo mais impactante até que, o composto remuneratório (Bohn *et al.*, 2018).

A falta de uma cultura organizacional que funcione no dia a dia, resulta nos altos índices. Referindo-se especialmente à mão de obra da geração atual, que são as gerações Y e Z, não buscam ingressar e participar de uma organização que não promova a sensação de bem-estar. São mais “desapegados” e não necessitam, de fato, de permanecer em um ambiente, cujo não lhe oferece reconhecimento, exclusões de elevações de cargo ou demora de ter um salário equiparado aos demais. E Recktenwald *et al.* (2017) afirmam que essas gerações têm mais intenção de rotatividade (IR) que a geração de veteranos, que se caracterizam como pais, mães,

pessoas com dependentes ou com muitos anos atuando em uma organização.

Levando em consideração os dados obtidos por Sallaberry *et al.* (2021), também existe uma diferença de IR por distinção de gêneros. As mulheres têm menor intenção quando comparado aos homens, a diferença evidenciada foi de -33%. Já os homens mais velhos, têm menor IR que os mais jovens.

A rotatividade merece um constante monitoramento, visto que, seus altos índices podem ser causados por algum problema relacionado a liderança, bem-estar, suporte organizacional e demais efeitos intangíveis. A alta taxa de Turnover, pode ocasionar muitos efeitos negativos que impactam diretamente na organização, como: custos elevados, perda de capital intelectual, ausência da confiabilidade entre colaborador e organização e etc (Cavalcante Júnior; Amorim, 2022; Vasconcelos *et al.*, 2016). De acordo com Gallon *et al.* (2018), a rotatividade elevada de colaboradores também indica uma insegurança para os demais que fazem parte da organização e acaba sendo transmitida para os clientes, gerando assim ainda mais problemas.

Além disso, o turnover pode ser exacerbado por fatores externos, como a escassez de mão de obra qualificada em determinadas áreas e a crescente concorrência por talentos. Por exemplo, o setor de tecnologia, que vive uma constante demanda por profissionais qualificados, observa altas taxas de turnover, muitas vezes relacionadas à busca por melhores pacotes de remuneração e benefícios (Pinho; Silva; Oliveira, 2022).

Entretanto, Cavalcante Júnior e Amorim (2022) afirmam que a baixa taxa de rotatividade, também indica problemas, como a falta de renovação de mão de obra, fazendo com o que não haja atualizações em alguns aspectos e conseqüentemente, acaba tornando a vantagem competitiva da organização baixa, pela falta de ligação com os acontecimentos e conhecimentos atuais.

## **4.2 Soluções para o Turnover**

Os impactos de um alto índice de rotatividade podem ser profundos e abrangentes. Para os colaboradores, a constante mudança pode levar a um ambiente de trabalho instável, causando estresse e insegurança. A perda de colegas de trabalho pode afetar as dinâmicas de equipe e a coesão, resultando em uma queda na produtividade e na moral, e também na cultura organizacional (Lima *et al.*, 2024).

Além disso, a reputação da empresa no mercado pode ser afetada. Empresas com altas taxas de turnover podem ser vistas como menos atrativas para potenciais talentos, dificultando a atração de novos colaboradores qualificados. Isso pode se transformar em um ciclo vicioso,

onde a dificuldade em reter talentos leva a um aumento das taxas de turnover, resultando em uma reputação negativa (Hokama; Martins, 2024).

Com base na análise realizada, foi possível encontrar diversos fatores que podem influenciar o turnover. Foram encontradas soluções, não só apenas para organizações com alta rotatividade, mas também, para organizações com uma taxa inferior ao recomendável. Segundo Oliveira e Rocha (2017), as práticas de recursos humanos (RH), relação entre líder e liderado, engajamento e autonomia dentro das organizações, ajudam a reduzir a intenção de rotatividade. Ressaltam como essencial o papel do líder durante a promoção do engajamento, fazendo com que o ambiente de trabalho se torne confiável, unificado (boas relações entre os colaboradores) e que todos se sintam entusiasmados com o seu trabalho.

A flexibilização de horários e modos de trabalho alternativos, são práticas de trabalho family-friendly, que afetam negativamente a IR, juntamente com a percepção de um pagamento justo, promoção por mérito (Pinho; Silva; Oliveira, 2022; Sallaberry *et al.*, 2021). De acordo com Aver *et al.* (2020), um dos principais motivos para o aumento da IR nas empresas, é a falta do bem-estar no ambiente de trabalho, sendo assim, as organizações devem investir em práticas que influenciam nesse aspecto. Eles também reafirmam o quanto a motivação está diretamente ligada ao turnover, pois quanto mais se tem um colaborador motivado, o desempenho se faz maior, grau de satisfação maior e também acaba engajando de forma indireta outros colaboradores.

O PsyCap (Capital Psicológico), é o estado positivo do colaborador, e também pode ser utilizado como ferramenta para diminuir a IR, ele auxilia a alinhar as relações de trabalho e clima organizacional. Estão articuladas no PsyCap, as quatro forças, otimismo, resiliência, auto eficácia e esperança. Elas devem ser aplicadas harmoniosamente no cotidiano da organização (Hokama; Martins, 2024).

Segundo Bohn *et al.* (2018), é fundamental que as organizações adotem uma abordagem proativa para entender e gerenciar suas taxas de turnover. Isso inclui a implementação de programas de desenvolvimento de carreira, feedback regular e uma cultura organizacional que priorize o bem-estar dos colaboradores. Empresas que investem em suas equipes e criam um ambiente de trabalho positivo não apenas reduzem suas taxas de turnover, mas também colhem os benefícios de uma força de trabalho engajada e produtiva. Além de que, uma organização bem estruturada, pronta para receber o colaborador e fazer com o que o mesmo sintase orgulhoso de pertencer ao ambiente, melhora a competitividade e a visão da empresa para o público externo, fazendo com que as pessoas desejem também fazer parte daquela organização.

Falando sobre empresas com uma baixa rotatividade, o que pode prejudicar é a falta de

competitividade, caso não tenha uma renovação do Capital intelectual, com base nos acontecimentos atuais e também uma visão mais ampliada e inovadora. As soluções indicadas são, a adoção de programas de estágio ou trainee frequentemente se beneficiam da energia e criatividade dos jovens talentos. Além de estarem atentas a novas tendências e práticas de mercado. O capital mais jovem, irá influenciar na cultura organizacional da empresa e no clima, fazendo com que a empresa que supostamente age de modo tradicional, se adequa aos poucos a atualidade e que vá evoluindo cada vez mais, retomando um espaço maior no mercado. Os custos com os estagiários ou trainees, não são muitos quando comparados aos de um profissional de carteira assinada, se tornando vantajoso para a organização, visando os benefícios que poderão proporcionar (Gallon *et al.*, 2018; Hokama; Martins, 2024).

Vale ressaltar que o turnover é inevitável, mesmo que adotadas todas as práticas citadas acima, devido a isso, monitorar a taxa de rotatividade permite que as organizações identifiquem tendências e possíveis problemas antes que se tornem críticos. Um aumento súbito na taxa pode indicar insatisfação generalizada, enquanto uma taxa consistentemente baixa pode sugerir uma cultura organizacional saudável. Além disso, é importante segmentar a taxa de rotatividade por departamento e tipo de cargo, pois isso pode fornecer insights valiosos sobre onde as intervenções são mais necessárias (Teston *et al.*, 2016).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após uma análise aprofundada dos fatores que influenciam o turnover e seus impactos na cultura organizacional, este estudo permitiu compreender a relevância de gerenciar de maneira estratégica os índices de rotatividade nas empresas. Conforme apontado por Chiavenato (2014), Marras (2011) e Dutra (2017), o turnover, ainda que inevitável, é um indicador crucial da saúde organizacional. Ele reflete a dinâmica interna das organizações, sendo tanto uma oportunidade para renovação quanto um potencial fator de instabilidade se mal gerido. Assim, manter um equilíbrio adequado na rotatividade é essencial para empresas de todos os portes.

Entre os fatores mais influentes no índice de turnover, este trabalho destacou o papel central do bem-estar no ambiente organizacional, que está diretamente relacionado à cultura corporativa. Como ressalta Schein (2010), a cultura organizacional funciona como uma base estrutural que molda os valores, crenças e comportamentos dentro da empresa. Um ambiente que não promove apoio, valorização e pertencimento tende a gerar insatisfação e, conseqüentemente, um aumento na rotatividade.

Outro ponto identificado foi a importância do reconhecimento, que surge como um dos principais fatores que influenciam a decisão de permanência dos colaboradores. Marras (2011), destaca que o feedback consistente e a valorização, tanto financeira quanto emocional, são ferramentas essenciais para promover a motivação e o engajamento. A ausência dessas práticas pode levar os funcionários a se sentirem desvalorizados, o que reflete negativamente em sua produtividade e aumenta a intenção de desligamento.

Além disso, foi observado que o turnover não impacta apenas os colaboradores, mas também exerce influência direta nos processos organizacionais, nos custos operacionais e na capacidade de inovação das empresas. Quando a rotatividade é alta, os custos associados a contratações, treinamentos e perdas de conhecimento tácito aumentam consideravelmente, como apontado por Dutra (2012). Por outro lado, taxas extremamente baixas de turnover podem resultar em estagnação, limitando a renovação de ideias e a adaptação a mudanças no mercado.

O estudo também abordou as especificidades enfrentadas por empresas de diferentes portes, com destaque para as micro e pequenas empresas, que frequentemente operam sem uma estrutura formal de gestão de recursos humanos. Marras (2011) enfatiza que, nesses contextos, a falta de políticas estruturadas para gestão de pessoas pode agravar os índices de turnover, muitas vezes comprometendo a sustentabilidade do negócio. A ausência de práticas como feedbacks regulares, planos de desenvolvimento e ações de engajamento reforça a vulnerabilidade dessas organizações.

É de extrema importância, para uma organização a renovação constante, mas também deve-se levar em consideração o tempo investido para que um novo profissional seja totalmente integrado à empresa. Como por exemplo, em uma linha de produção, com apenas um novato na equipe, os demais veteranos conseguirão suprir inicialmente até que ele fique preparado. Mas quando se tem uma troca de mão de obra constante, temos colaboradores mais antigos sobrecarregados, redução na produção, aumento do tempo na realização das atividades e muito mais.

Em contrapartida, empresas que implementam políticas voltadas ao bem-estar e ao desenvolvimento de seus colaboradores, alinhadas à cultura organizacional, tendem a apresentar melhores resultados na retenção de talentos e na produtividade. A gestão de pessoas deve ser integrada às estratégias organizacionais, promovendo um ambiente onde os objetivos individuais e organizacionais estejam alinhados.

Este trabalho não apenas expôs os desafios associados à alta e à baixa rotatividade, mas também apresentou soluções que podem ser aplicadas de forma prática pelas organizações.

Entre elas, destacam-se: o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo

valores que incentivem a colaboração e a inovação; a implementação de práticas regulares de feedback e reconhecimento e a criação de estratégias de desenvolvimento e retenção que considerem as necessidades específicas de diferentes perfis de colaboradores. Também foi identificada uma lacuna importante que pode ser explorada em pesquisas futuras: o desenvolvimento de ferramentas e metodologias acessíveis para a gestão do turnover em micro e pequenas empresas. Como geralmente não possuem departamentos de recursos humanos estruturados, é importante que estudos futuros ofereçam soluções práticas, adaptáveis e economicamente viáveis para esses negócios, permitindo que eles fortaleçam sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Por fim, espera-se que este trabalho sirva como uma base para reflexões e ações mais estratégicas no campo da gestão de pessoas, especialmente no que tange à rotatividade e à cultura organizacional. Como reforça Schein (2010), a compreensão e a gestão da cultura organizacional são essenciais para construir um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A implementação de práticas consistentes e alinhadas às necessidades dos colaboradores e da organização pode não apenas mitigar os impactos negativos do turnover, mas também transformar esse indicador em uma ferramenta de desenvolvimento e inovação. Em síntese, o turnover não deve ser visto apenas como um problema a ser eliminado, mas como um fenômeno a ser compreendido e gerido de forma estratégica. A partir dessa visão, as organizações poderão criar ambientes mais propícios à retenção de talentos, à promoção do bem-estar e ao fortalecimento de sua cultura organizacional, contribuindo para seu crescimento sustentável no longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ARBACHE, J. Produtividade no setor de serviços. *In*: NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R. **Produtividade no Brasil**: desempenho e determinantes. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: [https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/150831\\_livro\\_produtividade\\_v2.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/150831_livro_produtividade_v2.pdf). Acesso em: 22 jul. 2024.

AVER, G. *et al.* Fatores de rotatividade em uma empresa do segmento metalomecânico. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 168-186, 2020.



Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2155>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BOHN, A. C. *et al.* Análise inter-relacional de indicadores de absenteísmo e turnover: o caso de uma indústria têxtil do litoral norte de Santa Catarina. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7, n. 1, p. 95-110, 11 jun. 2018. Universidade Alto Vale Do Rio Do Peixe - Uniarp. <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v7i1.1461>. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1461>. Acesso em: 22 jul. 2024.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. A rotatividade docente em uma instituição federal de ensino: Realidade preocupante. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2677>. Acesso em: 15 ago. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

COSTA, G. C.; ARAÚJO, L. M. G.; FERREIRA, M. A. A. Cultura organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 6, n. 16, p. 20-27, 2021. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>. Acesso em: 15 ago. 2024.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea: perspectivas e desafios**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

FREITAS, A. D. G. *et al.* Human resources policies, learning, and turnover intention in organizations. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 4, p. 1, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/Vg6ZMFjRHkW8CfHkkqgSJbQ/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

GALLON, S. *et al.* Causas da rotatividade organizacional: a percepção dos gestores do setor hoteleiro da região norte do rio grande do sul. **Revista de Administração de Roraima - Rarr**, v. 8, n. 2, p. 260-283, 2018. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/4973>. Acesso em: 15 jul. 2024.

GARCIA-ROCHA, J. **Introduction to "Navigating the 2024 Employee Turnover Landscape: Lessons from 2023 and Strategies for Retention"**. 2024. LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/introduction-navigating-2024-employee-turnover-from-garcia-rocha-b0tcc>. Acesso em: 22 ago. 2024.

GONÇALVES, G. F.; MOLLICA, A. M. V. Turnover no mercado de trabalho mundial. **Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 1, n. 1, p. 67-76, 2016. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi kjtHPmeKKAxUJppUCHeKbMYEQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Frevista.unifago>

c.edu.br%2Fcaderno%2Farticle%2Fview%2F18&usg=AOvVaw1PNhj\_IYJGe7XOx3zUruBY&opi=89978449. Acesso em: 15 ago. 2024.

HOKAMA, E.; MARTINS, M. C. F. Capital psicológico: relações entre desenho do trabalho, engajamento e intenção de rotatividade. **PSI UNISC**, v. 8, n. 1, p. 186-204, 2024. Disponível em:

<https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W4391168882>. Acesso em: 15 ago. 2024.

IWAI, T. *et al.* Força de Clima: Seu Papel Moderador na Relação Entre Clima e Turnover. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/sc74M5VDbhSGJJsyK7xShcR/?lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2024.

KING, N. C. O.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações. **Production**, v. 24, n. 1, p. 160-176, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/MqJMcPzXt4vPdVNPMxyxcmq/>. Acesso em: 22 set. 2024.

LIMA, C. P. R. *et al.* Cidadania organizacional, satisfação e intenção de rotatividade: um estudo com empregados públicos no estado do Pará. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 14, p. 1-17, 2024. Disponível em:

<https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1861>. Acesso em: 22 ago. 2024.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, M. S.; MATOS, E.; SALUM, N. C. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade de emergência adulto. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 28, p. 1, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/SzThB3gMPvhkndySCYqfBVN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 ago. 2024.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gFx4kHKPK9HBNVBMN4ZVW8K/?lang=pt>. Acesso em: 15 set. 2024.

PEREIRA, J.; ROCHA, M. Gestão de recursos humanos e turnover: uma abordagem contemporânea. **Revista Brasileira de Administração**, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2020.

Disponível em:

[https://www.bing.com/search?q=revista+brasileira+de+administra%C3%A7%C3%A3o&cvid=d5aaee61319a4ba9b3345cc6584bfeac&gs\\_lcrp=EgRIZGdlKgYIARAAGEAyBggAEEUYO TIGCAEQABhAMgYIAhAAGEAyBggDEAAAYQDIGCAQQABhAMgYIBRAAGEAyBggGEAAAYQDIGCAcQABhAMgYICBBFGDzSAQg4NzgzajBqNKgCA7ACAQ&FORM=ANAB01&PC=U531#](https://www.bing.com/search?q=revista+brasileira+de+administra%C3%A7%C3%A3o&cvid=d5aaee61319a4ba9b3345cc6584bfeac&gs_lcrp=EgRIZGdlKgYIARAAGEAyBggAEEUYO TIGCAEQABhAMgYIAhAAGEAyBggDEAAAYQDIGCAQQABhAMgYIBRAAGEAyBggGEAAAYQDIGCAcQABhAMgYICBBFGDzSAQg4NzgzajBqNKgCA7ACAQ&FORM=ANAB01&PC=U531#). Acesso em: 15 set. 2024.

PIETRANI, E. E. M.; FEIJOO, A. M. L. C. A psicologia organizacional em uma perspectiva fenomenológica-hermenêutica: a produtividade em questão. **Psicologia em Estudo**, v. 25, p.

1-14, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/WhwGx8x3ck7V8vX7Qrczy5v/>. Acesso em: 15 ago. 2024.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma Instituição Federal de Ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13039>. Acesso em: 22 set. 2024.

RECKTENWALD, A. *et al.* Conflito de Gerações e o Impacto na Rotatividade de Pessoal no setor de embalagens de uma empresa do ramo lácteo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 2, p. 1, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32747>. Acesso em: 22 set. 2024.

SALLABERRY, J. D. *et al.* Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10849>. Acesso em: 22 ago. 2024.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/330882002\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/330882002_Leadership_and_Organizational_Culture). Acesso em: 22 set. 2024.

SOUSA, L. M. M. *et al.* Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação**, v. 1, n. 1, p. 45-55, 23 jun. 2018. Disponível em: <https://rper.aper.pt/index.php/rper/article/view/20>. Acesso em: 11 set. 2024.

TESTON, S. F. *et al.* A Rotatividade em Supermercados na Perspectiva dos Funcionários. **Economia & Região**, v. 4, n. 2, p. 109-125, 2016. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/ecoreg/article/view/27841>. Acesso em: 11 set. 2024.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 3, p. 494-518, 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/62787/40270>. Acesso em: 22 set. 2024.