

Trabalho de Conclusão de Curso (2022)

TURNOVER E O CUSTO DA ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP DE TECNOLOGIA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

Alessandra Flávia da Silva Ferreira¹, Luciana Batista Sales²

Resumo: O presente trabalho tem como principal objetivo identificar o *Turnover* e o Custo da Rotatividade em uma Startup de tecnologia no Estado do Rio Grande do Norte. Apontando os tipos de *Turnover* e classificando os custos ligados a rotatividade, bem como calcular o índice de *Turnover* e o custo da rotatividade. A estratégia da pesquisa utilizou-se de uma abordagem qualitativa descritiva, aplicando a triangulação de dados, por meio de entrevista realizada com a alta direção e o gestor de Recursos Humanos, a observação foi de origem prática/empírica e por fim, análise documental. Os resultados evidenciaram um *Turnover* geral de 67,95% no período estudado, o que pode ser considerado preocupante. Notou-se também que os desligamentos ocorridos no período, 59% foram involuntários enquanto 41% voluntário. Com relação ao custo da rotatividade, é apresentado um comportamento proporcional ao índice, no qual, quanto maior a rotatividade de uma empresa, maior é o custo.

Palavras-chave: *Turnover*, Custo da rotatividade, Rotatividade, Índice de *Turnover*, Desligamento.

1 INTRODUÇÃO

Com a geração X, Y e Z, também conhecidas como geração pós *Baby boomers*, Millennials e Centennials, a gestão de pessoas vem passando por diversas mudanças. Profissionais, que fazem parte da Geração X, costumam apresentar um comportamento mais individualista, são mais ambiciosos e possuem dependência do trabalho, é uma geração que tende a permanecer por mais tempo nas empresas. Já a geração Y costuma apresentar uma busca maior pelo crescimento profissional, tem necessidade de receber feedback com frequência, tendem a ser mais ágil para assimilar novas tarefas, e tem um perfil multitarefa, por outro lado, esta geração, pode desenvolver dificuldades para receber ordens, é mais competitivo, e fica à disposição do mercado em busca por uma profissão na qual ele se identifique, visando também uma boa remuneração que lhe dará uma vida financeira estabilizada.

Já a geração Z, embora apresente algumas características parecidas com a geração Y, eles costumam ser mais tecnológicos, flexíveis nas relações profissionais e se identificam com o poder do networking, também são profissionais multitarefas, e potencializam o seu propósito. Vale abordar que ambas as gerações apresentam um perfil mais empreendedor.

É importante que as organizações identifiquem o perfil dos profissionais em tempos atuais, pois em virtude das mudanças acarretadas pelo avanço tecnológico, a gestão de

¹ Bacharelando em Ciências Contábeis.

² Doutora em Administração.

peças pode sofrer alguns impactos, como por exemplo a rotatividade de pessoal. Com um mercado cada vez mais aquecido, reter os profissionais vem se tornando uma missão bem difícil para as organizações, tendo em vista que o perfil profissional das gerações Y e Z são mais voláteis, e as causas podem influenciar para a tomada de decisão, gerando um alto índice de *Turnover*.

Silveira (2011) explica que o *Turnover* é o fluxo da entrada e saída de colaboradores de uma organização, sendo voluntário ou involuntário. Para Chiavenato (2010) a rotatividade de pessoal, pode impactar significativamente os processos e resultados de uma empresa. Mobley (1992, p. 30) aborda que este processo de entrada e saída de pessoas de forma constante, pode refletir nos resultados da produção e atingir de forma negativa o clima organizacional.

O corpo funcional também são ativos fundamentais, além de serem diferenciados de qualquer negócio. Com o alto índice de *turnover*, principalmente as demissões voluntárias de cargos estratégicos, isso revela que a empresa se encontra com alguns problemas, e estes problemas podem acarretar a perda de conhecimentos, capital intelectual, ou seja, perda de pessoas.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem como objetivo identificar o *Turnover* e o Custo da Rotatividade em uma Startup de tecnologia no Estado do Rio Grande do Norte. Apontando os tipos de *Turnover* e classificando os custos ligados a rotatividade, bem como calcular o índice de *Turnover* e o custo da rotatividade.

Identificar quais os tipos de *turnover* presente numa organização, é fundamental para saber lidar com a alta rotatividade, os mais comuns são os voluntários e involuntários, mas além desses, existe o funcional e disfuncional, controlável e o incontrolável. Chiavenato (2004) aborda que o *turnover* não é uma causa, mas sim o efeito de questões internas e externas.

Para Eckert et al. (2011, p. 5), é fundamental que os gestores tenham ciência do impacto negativo que o alto índice de *Turnover* pode causar. Este fenômeno pode ser o causador de alguns custos, dentre eles o financeiro e econômico. Portanto, este trabalho tem por finalidade reunir informações, para responder o seguinte problema de pesquisa: **Qual o *Turnover* e o Custo da Rotatividade em uma Startup de tecnologia no Estado do Rio Grande do Norte?**

Logo, esta pesquisa se justifica em poder contribuir com a forma de identificar, classificar e calcular o índice de *turnover* e o custo da rotatividade, visualiza também sugestões para reduzir o índice, bem como o custo que é causado com a perda de capital intelectual na empresa estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de *Turnover*

Segundo Silveira (2011), o fluxo da entrada e saída de colaboradores de uma organização, sendo voluntário ou involuntário, é definido pela palavra *Turnover*, apropriada da língua inglesa, também conhecida como rotatividade, na língua portuguesa. Pinheiro (2013) afirma que este fluxo de contratações e demissões de pessoas, pode impactar significativamente os processos e resultados de uma empresa, tendo em vista que isso pode ser um aspecto muito importante, em virtude da dinamicidade da organização. Dessa forma, a rotatividade de pessoal (ou *Turnover*) pode acontecer de duas formas, por iniciativa do colaborador ou por parte da empresa.

Conforme aborda o autor Chiavenato (2010, p.88) o *Turnover* é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros, como forma de preencher a vaga que ficou em aberto, em virtude do processo de desligamento voluntário ou involuntário. Além do *Turnover* voluntário e involuntário, existe também outra forma de classificar a rotatividade, sendo a individual ou coletiva. A individual, é quando um colaborador solicita desligamento ou

é desligado, já o coletivo, é quando dois ou mais funcionários são demitidos ou pedem demissão.

É importante lembrar que um índice excessivo de rotatividade dentro de uma organização, pode ocasionar consequências de curto a longo prazo, para o empreendimento. Marras (2011, p.50) entende que a definição da rotatividade, é quando se tem um número de colaboradores desligados dentro de um período determinado, sendo comparado com o quadro de colaboradores que estão ingressando na empresa. Mediante este fluxo de entradas e saídas, o *Turnover* é representado por um índice, que nas organizações, é chamado de índice de rotatividade.

A rotatividade de pessoal, pode ser um ponto de preocupação para as organizações. Por isso a importância de ter uma boa gestão do *Turnover*, para que isso não gere consequências negativas à organização. Desenvolver uma política de retenção para manter os colaboradores na empresa, trabalhando de forma satisfatória, pode ser um fator positivo para minimizar o risco de saídas voluntárias e assim baixar o índice de rotatividade. Mas, se a gestão da rotatividade de pessoal for negligenciada, segundo Ferreira, Freire (2001, p. 178) pode acarretar consequências que irão impactar negativamente na política de recursos humanos.

Para Marques (2016), as principais causas da rotatividade, podem estar ligadas a falta de motivação com a política da empresa, descontentamento com questões salariais, falta de condições de trabalho, falta de plano de carreira, mercado aquecido que geram oportunidades mais vantajosas em termo de salários e benefícios, além do ambiente saudável. Cascio e Boudreau (2011) afirmam que as razões para os desligamentos podem acontecer de diversas formas, por exemplo: Oportunidades de novos trabalhos mais atrativos, que oferecem aos candidatos um maior desafio, oportunidade de crescimento profissional, salário que faz jus a categoria, benefícios motivadores, além de oferecerem condições suficientes para atingimento de metas, e uma equipe estratégica, que trabalha para o bem e o crescimento da empresa, pois a organização apresenta uma cultura de trabalho em equipe e motivação para crescer junto a empresa.

De acordo com uma pesquisa realizada entre 2010 e 2014, pela Robert Half, a maior empresa de recrutamento do mundo, foi evidenciado que o Brasil é o país que apresentou o maior índice de *Turnover* em comparação aos outros países. Embora a pesquisa tenha sido feita em 2014, este tema ainda apresenta bastante relevância atualmente. Em setembro de 2021, o Jornal Tribuna, lançou em sua página, uma notícia sobre o Brasil ter organizações que apresentam o maior índice de *Turnover*. Mediante a notícia do Jornal Tribuna, que tomou como base a pesquisa da Robert Half, afirma que o índice de *Turnover* no Brasil aumentou 82% entre 2012 e 2014, tendo em vista que a média mundial é de 38%, ou seja, o índice do Brasil, tornou-se maior que o índice mundial, é alarmante que o índice seja mais do que o dobro em outros países.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2016 a rotatividade atingiu 40% das empresas brasileiras. Essa perda excessiva de pessoas, pode ser considerada um custo oneroso para as empresas. Segundo Pinheiro (2013, p. 4) o desligamento voluntário ou involuntário de um colaborador, o processo de recrutamento e seleção, e a fase de treinamento e desenvolvimento, podem gerar custos financeiros e econômicos para a empresa, tendo em vista que produtividade e o desempenho são as primeiras consequências a serem consideradas, uma vez que a falta de reposição pode gerar a sobrecarga aos demais, além de não conseguirem absorver as atividades em um curto espaço de tempo, tão pouco os novos colaboradores.

Através das informações supracitadas, (CHIAVENATO, 2010) afirma que um ambiente de trabalho rotativo, pode influenciar bastante nos processos da empresa, porém esta rotatividade só se torna preocupante quando há bastante demissão voluntária, ou seja, por iniciativa própria. Segundo Mobley (1992, p. 30), a rotatividade pode impactar tanto na

produção, como no clima organizacional, atingindo o relacionamento interpessoal. Dessa forma o *turnover* pode ser avaliado conforme quadro 01 abaixo.

Quadro 01 – Avaliação de *Turnover*

Tipo do desligamento	Produtivo	Não produtivo
Voluntário	Ruim	Bom
Involuntário	Ruim/Bom	Ruim

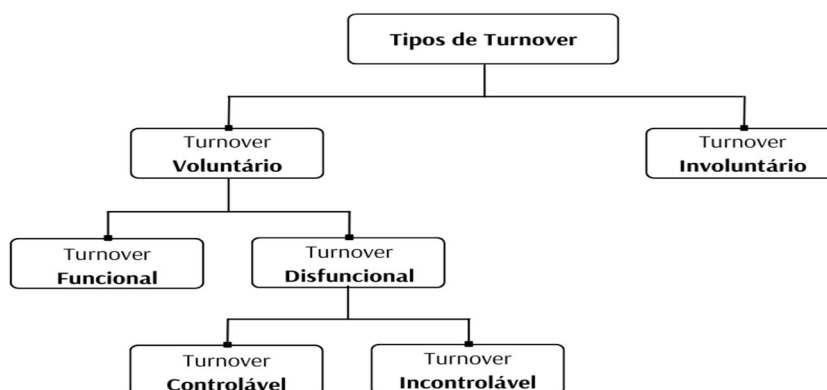
Fonte do autor (2022)

Para avaliar o *turnover*, é importante identificar primeiro o tipo do desligamento e a performance do colaborador. Para uma empresa, se um colaborador apresenta bons resultados e atende as expectativas conforme desejado, ao pedir desligamento (voluntário) pode ser considerado um *turnover* ruim, pois a empresa perde uma mão de obra qualificada, em outro caso, seria a empresa optar pelo desligamento deste colaborador, mesmo sabendo que os seus resultados estão dentro do esperado, nesta situação será necessário avaliar o lado bom e ruim para a tomada de decisão, por exemplo: Um colaborador que tem uma ótima produtividade, mas apresenta um relacionamento interpessoal que vai de contra a cultura organizacional. Uma outra situação é quando o funcionário não está sendo produtivo, não atinge metas e ainda influencia no clima organizacional, pede desligamento, pode ser um *turnover* considerado bom para a organização, pois o custo do desligamento é menor, porém se o desligamento for por iniciativa da empresa (involuntário), o *turnover* terá um impacto negativo, tendo em vista que o custo com as verbas rescisórias será maior.

Mobley (1992, p. 30) complementa com a informação de que uma rotatividade quase zero, também pode ser sinal de que o ambiente de trabalho não está saudável, ou seja, a organização não está evoluindo, a entrada de pessoas sem substituição, indica que a empresa está em expansão, mesmo que haja contratações para nível de substituição, pode ser sinal de que a empresa está buscando por novos talentos que proporcione evolução e desenvolvimento estratégico para dentro da organização. Ainda segundo o autor, uma empresa que não movimenta o corpo funcional, é uma empresa parada, que não evolui com a mão de obra, e isso pode interferir na entrada de novos talentos, entretanto o autor afirma que embora ter uma rotatividade muito baixa não seja sadio para a empresa, ter um índice de *Turnover* elevado também pode indicar sinais de que a empresa não está bem estruturada no quesito Pessoas, portanto, é importante tentar sempre manter o equilíbrio no processo de entrada e saída de colaboradores de uma organização.

Chiavenato (2004), aborda os diferentes tipos de *Turnover*, para tanto, é importante conhecer os tipos de *turnover* que podem estar presentes nas organizações, conforme fluxograma 01 abaixo.

Fluxograma 01 – Tipos de *Turnover*



Fonte do autor (2022)

Os primeiros tipos de *turnover* são classificados em Voluntário e Involuntário, eles são muito importantes para poder entender os demais tipos. Conforme explicado anteriormente no Quadro 01, o *Turnover* voluntário é aquele que o colaborador toma a iniciativa de pedir desligamento por algum motivo específico, neste caso pode haver combinação tanto de fatores intrínsecos quanto extrínsecos, para a tomada de decisão. Já sobre o *turnover* involuntário, a decisão é inversa, quem opta pelo desligamento é a empresa, e os motivos podem estar relacionados a baixa performance ou reestruturação da área (CASCIO, 2010).

Além desses dois tipos de *turnover*, é necessário abordar que existem mais quatro, que são classificados em o *turnover* Funcional e Disfuncional, e *turnover* Controlável e Incontrolável. BOHLANDER; SNELL (2010), contextualiza que o *turnover* funcional, é semelhante com o voluntário, porém não é prejudicial a organização, pois um colaborador pede desligamento, mas seu desempenho já não está atendendo as expectativas da empresa. Os mesmos autores, explicam que o *turnover* disfuncional, é uma situação oposta à anterior, pois pode gerar prejuízos para a organização com a perda de um profissional capacitado, que apresenta um alto desempenho, com habilidades difíceis de substituir. Esse tipo de *turnover* gera altos custos de reposição, e isso por significar que a empresa não está apresentando condições suficientes para conseguir reter este profissional.

FITZ-ENZ (2010) identificou que o *turnover* controlável está ligado ao disfuncional, e acontece quando a organização tem capacidade de influenciar de maneira significativa, para que não ocorra uma rotatividade ao perceber que os colaboradores não estão se sentindo satisfeitos, seja com as condições oferecidas ou com a forma que estão sendo liderados, e a empresa pode buscar por soluções que irão reter seus funcionários. Em contrapartida, o *turnover* incontrolável, também ligado ao disfuncional, apresenta causas no qual a organização tem pouco ou nenhum controle sobre a situação, podendo ser ocasionado por questões de saúde, aposentadoria, realocação familiar ou desejo de retornar aos estudos. É importante que as empresas saibam diferenciar os tipos de *turnover* presente no ambiente de trabalho, para que ao analisar, possam investir seus esforços no intuito de reter seus colaboradores.

Para Pontes (1996), o índice de *turnover* satisfatório seria 10% ao ano, ou seja, menos de 1% ao mês, e para encontrar esse índice, não é considerado o aumento ou redução de quadro, bem como os desligamentos que ocorrem em virtude de aposentadorias ou mortes. Chiavenato (2010, p. 90) apresenta duas equações bem usuais para ser mensurado o índice de *turnover*, a primeira é possível fazer uma análise de pessoal e suas causas, que pode ser calculada por meio de uma fórmula que leva em consideração apenas as saídas dos colaboradores de uma determinada empresa, conforme quadro 02. O cálculo é baseado no número de colaboradores desligados em um período determinado, pelo número médio de colaboradores efetivos.

Quadro 02 – Fórmula do *Turnover*

$$\text{Índice de Turnover} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Onde:

- D = Desligamentos de colaboradores (Voluntário e Involuntário) dentro do período estudado
- EM = Efetivo Médio do período estudado. Encontrado através da soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividido por dois

Fonte: Chiavenato (2010)

Na segunda fórmula, é possível medir o índice de rotatividade tomando como base o número de admitidos, demitidos e efetivo médio de um determinado período, em conformidade com a quadro 03. A base de cálculo é feita através do número de admissões

somado ao número de desligamentos e dividido por dois, o valor encontrado é dividido pela quantidade de efetivo médio do período considerado, e seguida multiplicado por cem.

Quadro 03 – Fórmula do *Turnover*

$$\text{Índice de } Turnover = \frac{A + D}{2} \times \frac{100}{EM}$$

Onde:

- A= Admissão de colaboradores dentro do período estudado
- D= Desligamentos de colaboradores (Voluntário e Involuntário) dentro do período estudado
- EM = Efetivo Médio do período estudado. Encontrado através da soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividido por dois

Fonte: Chiavenato (2010)

O *turnover* dentro das organizações, é considerado um “indicador” para medir a rotatividade de pessoal, seu caráter é preditivo e pode ser analisado mensalmente, permitindo comparações de índices dos anos anteriores, tendo também a finalidade de auxiliar na tomada de decisões, e seu cálculo pode ser feito de forma global, setorial e entre outros. Para (SIQUEIRA, FERREIRA, 2005) o *turnover* nas organizações, ainda não é visto com tanta relevância, mas existem empresas que compreendem a importância do indicador, e costumam investir na identificação das intenções do *Turnover*, com o objetivo de agir previamente para não ocorrer perda de colaboradores estratégicos.

De acordo com as informações divulgadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2020), as organizações também podem tomar como base a fórmula do MTE para poder encontrar o índice de rotatividade, conforme o Quadro 04 abaixo.

Quadro 04 – Cálculo da taxa de rotatividade mensal

Taxa de rotatividade

Mede o percentual dos trabalhadores substituídos mensalmente em relação ao estoque vigente no primeiro dia do mês, em nível geográfico e setorial, mas não em nível ocupacional. Assim, esse indicador, em virtude da forma agregada como é calculado, não permite quantificar a substituição dos trabalhadores com o mesmo perfil ocupacional.

O cálculo da taxa de rotatividade mensal é obtido utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do mês.

$$TR(t) = \frac{\text{menor}(A(t), D(t))}{E(t)} \times 100$$

Onde:

- TR = taxa de rotatividade do mês t
- A(t) = total de admissões no mês t
- D(t) = total de desligamentos no mês t
- E(t) = total de empregos no 1º dia do mês

Fonte: Ministério do Trabalho (2020)

Ainda segundo fontes divulgadas pelo o MTE, o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) é um documento fundamental para aderir fontes de informações do mercado de trabalho, sendo um instrumento que acompanha e fiscaliza os processos de admissão e demissão dos colaboradores que são regidos pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Para Chiavenato (2000), uma empresa saudável, também pode apresentar um fluxo de entradas e saídas de colaboradores, desde que esse volume seja pequeno. As causas do *turnover* são assuntos relevantes que precisam receber um pouco mais atenção dos gestores,

pois elas geram determinantes que levam a rotatividade de pessoal, bem como o impacto financeiro nos resultados das organizações.

Medeiros, Alves e Ribeiro (2012 p. 118) apontam que as razões para a rotatividade de pessoal em uma organização podem ser diversas, assim como o colaborador se coloca disponível no mercado, a empresa também pode renovar parte do quadro funcional para torná-lo mais estratégico. Chiavenato (2010 p. 90) aborda que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Conforme citado anteriormente, as causas do *turnover* podem estar ligadas a diversos fatores internos e externos. Entretanto, Vandenberg (1999) acredita que para compreender e controlar o *turnover* é importante conhecer e identificar as causas que podem interferir negativamente no processo de decisão de um indivíduo deixar a organização.

Pomi (2005), expõe sua opinião sobre as causas do *turnover*, e aborda que estas causas podem ser analisadas em dois aspectos: macro e microeconômico social. Conforme já abordado por FITZ-ENZ (2010), o *turnover* controlável e incontrolável, também podem ser classificados como causas da rotatividade de pessoal. Pomi (2005), ressalta que essas causas podem variar de acordo com a empresa, e informa que de modo geral, o *turnover* tem como principais causadores de evasão de pessoal: Uma administração ruim, salários defasados, equipe desmotivada, infraestrutura com péssimas condições de trabalho, clima organizacional ruim, ausências de benefícios, falta de um Plano de Desenvolvimento Pessoal e entre outros.

Marques (2018) do Portal Instituto Brasileiro Coaching (IBC) também aborda sobre o que leva à evasão de pessoas dentro de uma organização, ressaltando que os fatores internos são predominantes na causa deste fenômeno. Além das causas supracitadas por Pomi (2005), cabe ressaltar que fatores pessoais também podem ser considerados um motivo para a decisão de uma demissão voluntária, por exemplo, mudança de cidade.

2.2 Custos da rotatividade: O impacto financeiro de uma alta rotatividade nos resultados de uma organização

O *Turnover* é um indicador de extrema importância, pois seu índice elevado pode causar impactos em diversos setores e consequentemente gerar custos e prejuízos para a organização. Em julho de 2022, foi publicada uma notícia pelo jornal Gazeta da Semana, abordando o tema sobre *Turnover* e o porquê a alta rotatividade dos colaboradores está em evidência, o jornal contou com a participação do fundador da Duomo Aprendizagem Corporativa, Joacir Martinelli. A Duomo é uma empresa especializada em treinamentos corporativos que gera resultados. Martinelli explica que as organizações precisam tratar o *turnover* com bastante atenção, pois os gastos com esse indicador podem impactar nos resultados da empresa. A Duomo fez uma simples simulação, e chegou à conclusão que uma empresa de grande porte pode vir a perder em média de R\$9 milhões, levando em consideração a taxa de desligamento e os gastos anuais com colaboradores, ainda segundo a Duomo, se a organização conseguir diminuir de forma estratégica esse índice a 10% a economia da companhia pode ser considerada bem significativa.

Martinelli afirma que para reduzir o índice de *turnover*, deve-se levar em consideração vários fatores, inclusive os custos indiretos, pois a perda do capital intelectual, a sobrecarga dos gestores e colaboradores, podem causar o enfraquecimento do employer branding, ou seja, a marca da organização. O fundador da Duomo reforça que existem ações baratas ou

até mesmo gratuitas de reduzir o índice de *turnover*, como por exemplo, começar a pensar sobre planos de carreiras, investir em benefícios, e principalmente se fazer presente no corpo funcional da própria organização, com o objetivo ouvir e entender de perto a realidade de cada colaborador. Ainda segundo Martinelli, a preocupação com o *turnover*, inicia-se no processo de seleção, portanto para não ter um alto índice de rotatividade, é importante ter uma atenção redobrada na hora de entrevistar e examinar os candidatos, certificando-se que eles tenham habilidades técnicas para a vaga ofertada e que compartilhem dos mesmos propósitos da empresa.

Chiavenato (2009, p. 54) explica que o custo da rotatividade de pessoal pode ser apresentado em três principais categorias:

Custos Primários: São custos quantitativos que estão presentes no processo de admissão e demissão de pessoal, ligados diretamente ao *turnover*.

Custos Secundários: Diferente dos custos primários, esses custos apresentam uma característica mais qualitativa, tem relação indireta no processo de contratação e desligamento, e seus efeitos ocorrem de forma imediata na rotatividade de pessoal.

Custos Terciários: São custos não mensuráveis, que podem ser feitas estimativas, e são percebidos mais adiante, a médio e longo prazo, conhecidos como efeitos colaterais do *turnover* que se apresentam após o investimento e causam perdas nos negócios da organização.

No quadro 05, são apresentados exemplos para os custos da rotatividade.

Quadro 05: Custos da Rotatividade

	Custos Primários	Custos Secundários	Custos Terciários
Diretos	Gasto no processo de recrutamento e seleção; Custo de Registro e Documentação; Custo de integração/treinamento; Custo de Desligamento; Custo de tempo do processo.		Equipe desmotivada; Profissionais despreparados; Perda do capital intelectual; Má reputação da marca da empresa;
Indiretos		Perda de produtividade; Sobrecarga; Reflexo no comportamento do corpo funcional; Acúmulo de funções.	Reflexos na qualidade do serviço ou produto.

Fonte do autor (2022)

Além dos custos internos, vale lembrar que a imagem da empresa diante do mercado é primordial para não só atrair clientes, mas também para recrutar novos talentos. Com o alto índice de *turnover*, a empresa também pode ter sua imagem afetada de maneira externa, o que pode impactar nas vendas e no networking. Em alguns casos o colaborador que pediu desligamento ou foi desligado, pode levar consigo os clientes ou parceiros, em virtude de terem uma ótima relação que gera um atendimento satisfatório. Além disso, a empresa pode passar uma imagem de que não possui backup daquele profissional, transmitindo a sensação para os clientes de que a qualidade do produto ou serviço depende apenas de um colaborador específico, e que a organização não tem capacidade para manter a qualidade na ausência do colaborador, isso pode gerar prejuízos de maneira direta para a empresa.

Aquino (1989) explica que o recrutamento interno pode ser crucial para reduzir o custo da rotatividade, além de reconhecer o talento do colaborador, contribuirá no aumento da sua produtividade. Para Xavier (2006, p. 117), uma forma de compreender os custos com o processo de demissão, é necessário que a organização priorize todo o processo, da entrevista até o desligamento. Xavier (2006, p. 117), aborda que um cálculo simples no processo de

admissão, levando em consideração uma empresa que preza que seu time de recrutamento e seleção trabalhe de forma organizada, o custo para contratação do novo colaborador, pode variar de um a dois salários base ofertado ao novo integrante, e que o retorno nos meses iniciais, pode não ser tão lucrativo, pois o colaborador passará pela etapa de integração. Já no processo de demissão, a empresa terá os custos trabalhistas, sendo eles: Multa de 40% sobre o fundo de garantia para colaboradores desligados de forma involuntária, aviso prévio, verbas rescisórias, entre outros.

É importante que as organizações conheçam quais os custos econômicos e financeiros que estão presentes na entidade, para que tenham ciência do que estão perdendo ou ganhando com a rotatividade de pessoal. Para Pinheiro (2013, p.4), a saída de um colaborador, a reposição e processo de integração, podem ser considerados custos financeiros e econômicos, e que podem interferir no desempenho e produtividade do quadro de colaboradores. Além dos custos que são possíveis mensurar, para Mobley (1992) o *turnover* também pode apresentar as perdas intangíveis, que estão relacionadas a pouca performance ocasionada por vários fatores, e esse processo ocorre antes do desligamento de um determinado colaborador, em paralelo a isso, são apresentados os custos de vaga ociosa, ou seja, até encontrar um substituto. Quando o *turnover* começa a se tornar um problema, as empresas irão focar nos custos que esse indicador pode gerar. O custo total da rotatividade, pode ser classificado também em direto ou indireto, tendo em vista que alguns custos tornam-se impossíveis de serem calculados (Phillips & Edwards, 2009).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o *Turnover* e o Custo da Rotatividade em uma Startup de tecnologia no Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, foi utilizado a pesquisa que tem como principal enfoque a abordagem qualitativa, pois traduz as características observadas no objeto de estudo. Com base no tipo de pesquisa realizada, pode-se perceber que seu caráter é descritivo, uma vez que permite a descrição do objeto de estudo, com o intuito de abordar os tipos, causas e os custos relacionados ao *turnover*. A fim de executar a pesquisa e validar as informações coletadas, utilizou-se a triangulação de dados, por meio de entrevista realizada com a alta direção e o gestor de Recursos Humanos, a observação foi de origem prática/empírica e por fim, análise documental.

Para tanto, em acordo com os diretores, agendou-se uma visita na unidade de estudo, que foi alinhado à data e o horário com o CFO (Chief Financial Officer) e o Gestor de RH (Recurso Humanos), para que a pesquisadora pudesse se fazer presente. Vale ressaltar que tanto a pesquisa como a coleta dos dados, tomaram como base o período de junho de 2021 a junho de 2022. Na etapa de coleta de dados, houve a necessidade de serem realizadas duas reuniões online, mediante ferramenta *teams*. A visita durou em média de quatro horas, e a entrevista foi semiestruturada, sendo realizada em um período que atendeu ao estudo transversal.

A entrevista com o CFO durou em média de uma hora e trinta minutos, enquanto a entrevista com o gestor de RH, por ser mais detalhada, durou em média duas horas e trinta minutos, ambas as entrevistas ocorreram no dia e horário combinado. As reuniões online também duraram em média de quatro horas cada uma, que serviram para buscar mais informações que eram necessárias no processo de triangulação, na etapa da análise documental, foi permitido que a pesquisadora tivesse acesso ao *dashboard de turnover*, bem como aos relatórios de admissão e demissão do período estudado. Além das fichas de custo mensal por colaborador, foram apresentados os custos com as verbas rescisórias através de uma planilha de controle no Excel, controle de custos com kit de boas-vindas, fardamento e equipamentos também foram apresentados por meio de uma planilha.

As entrevistas foram gravadas em áudio, e, em seguida, foram digitalizadas. Para as reuniões online, foi solicitado a permissão para gravar, sendo cedida pelo gestor de RH. Vale

ressaltar que as identificações dos envolvidos nas entrevistas e coleta de dados, foram mantidas em sigilo a pedido deles. Criou-se uma planilha base no Excel, no qual foram elaboradas tabelas e gráficos dinâmicos, sendo desenvolvido um *Dashboard* gerencial com finalidade de analisar os dados para alcançar o objetivo da pesquisa e ter uma apresentação das informações com fácil compreensão.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados neste trabalho foram obtidos por meio de uma entrevista com o CFO e o gestor de Recursos Humanos da empresa estudada. O intuito da entrevista foi coletar dados referente às saídas voluntárias e involuntárias, suas principais causas e qual o custo que a rotatividade de pessoal gera para esta empresa.

Os dados coletados, referentes ao período de junho de 2021 a junho de 2022, são: Total de colaboradores ativos no período, quantidade de admissões e demissões, faixa etária, custo com seleção, admissões, adaptação e desligamentos. Estas informações têm como principal objetivo identificar o *Turnover* e o Custo da Rotatividade.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo deste trabalho é uma startup do ramo de tecnologia localizada no estado do Rio Grande do Norte. Esta Startup foi fundada no ano de 2019 por três sócios, e hoje está presente em quase todo país, atuando em mais de 100 cidades. A matriz está situada na cidade de Mossoró.

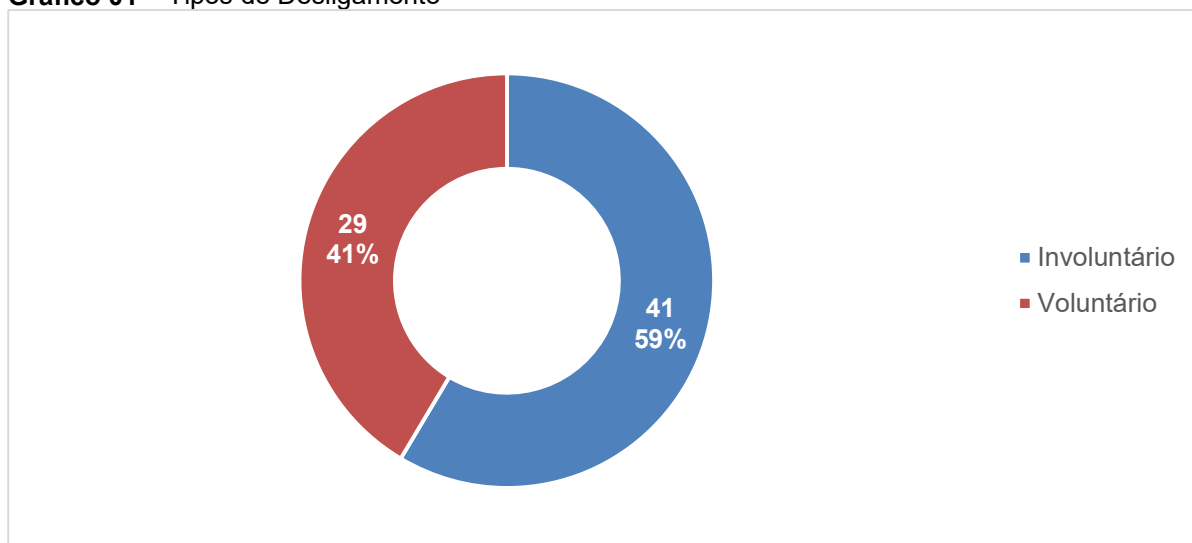
Atualmente, a Startup encontra-se com um total de 52 funcionários celetistas, 23 terceirizados, além disso tem uma rede de clientes externos de aproximadamente 772.704 sendo estabelecimento e entregadores. De modo geral, a empresa está dividida em 3 principais departamentos: administrativo financeiro, tecnologia da informação e comercial, cada departamento é regido por um sócio. Com o desenvolvimento da empresa no mercado, foi necessário ser feita uma estrutura executiva de gestão, com isso surgiu os cargos de CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer) e CTO (Chief Technical Officer) para cada sócio correspondente desta empresa.

A Startup de Tecnologia expandiu muito rápido no mercado, e hoje conta com 124 franquias espalhadas no país. O Aplicativo é de origem própria, e foi criado com a finalidade de agilizar as demandas dos seus clientes e, em contrapartida, gerar uma renda extra para os seus terceirizados.

4.2 COLETA DE DADOS

Os dados apresentados, no gráfico 01, referem-se aos tipos de desligamentos que ocorreram na empresa estudada, ao todo aconteceram 70 desligamentos dentro do período estudado, sendo 29 desligamentos voluntários, ou seja, funcionários que pediram demissão, e 41 desligamentos involuntários, no qual a empresa optou em desligar o colaborador.

Gráfico 01 – Tipos de Desligamento

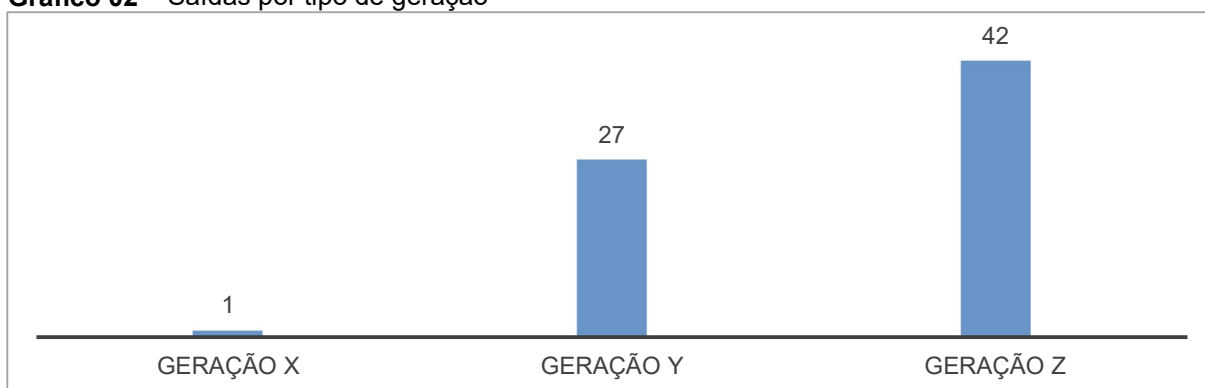


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Durante a etapa da entrevista com os responsáveis envolvidos na coleta de dados, foi questionado o número de desligamentos involuntários, tendo em vista que 59% foi iniciativa da empresa, e que este número é considerado preocupante não só para o índice de *turnover*, mas também para o custo que a empresa teve com esses desligamentos. A resposta, para o questionamento, foi que a empresa tentou reduzir os custos e, para isso, optou por desligar alguns colaboradores que estavam há pouco tempo na organização.

As gerações X (pós *Baby boomers*), Y (Millennials) e Z (Centennials), também podem influenciar para um alto índice de *turnover*, para tanto, foram coletados dados referentes a faixa-etária com o intuito de identificar quais as gerações que se fizeram presentes nos desligamentos que ocorreram no período estudado. De acordo com o gráfico 02, as gerações que tiveram um maior número de saída da empresa foram a Geração Z, com 42 saídas (60%), seguida pela Geração Y, com 27 saídas (38,57%), e apenas um desligamento da Geração X (1,43%).

Gráfico 02 – Saídas por tipo de geração



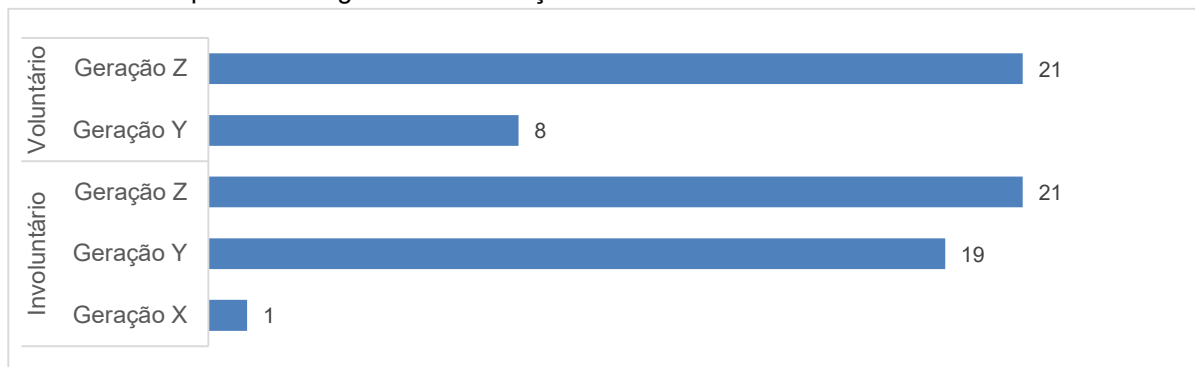
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Neste caso, a geração Z (Centennials) foi a predominante, conforme mostra o gráfico 02. Essa geração costuma apresentar um perfil empreendedor, sendo mais independentes, buscando evoluir dentro das próprias ideias e montando seu próprio negócio, além disso, é uma geração que aposta bastante no poder da tecnologia. A geração Y (Millennials) também teve uma influência significativa nos resultados, é uma geração composta por pessoas que

tendem a permanecer nas empresas por um período de médio, e, às vezes, de longo prazo, dependendo da cultura da organização, pois estão sempre buscando evoluir profissionalmente e consequentemente se colocam à disposição do mercado.

No gráfico 03, é possível identificar os tipos de desligamento por geração. Quando 72,42% dos desligamentos voluntários foram da Geração Z e 27,59% foram da Geração Y, e não houve desligamento voluntário da Geração X. Sobre os desligamentos involuntários, foram desligados 51,22% da Geração Z, 46,34% da Geração Y e apenas 2,44% da Geração X.

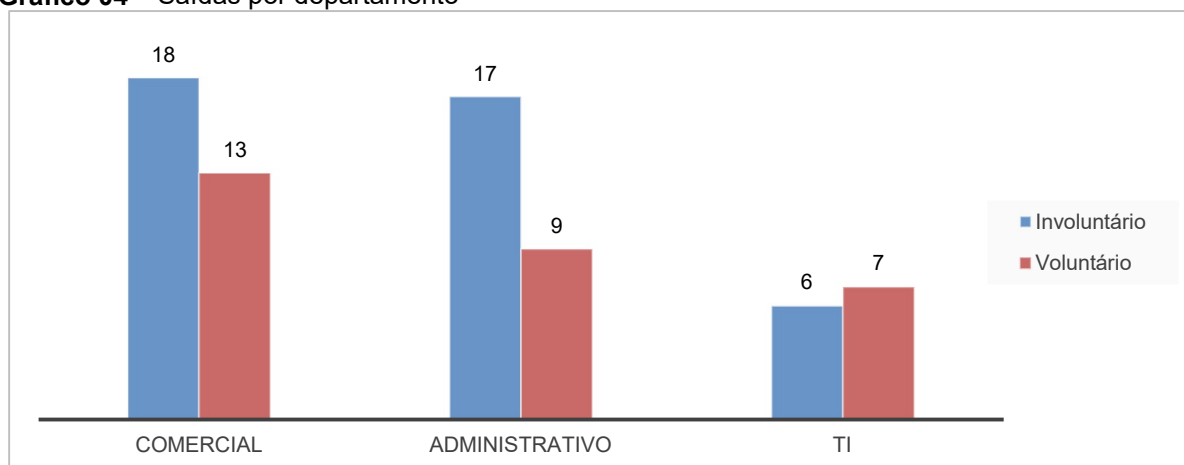
Gráfico 03 – Tipos de Desligamento X Gerações



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No gráfico 04, foi identificado quais os departamentos tiveram o maior número de desligamentos, seja voluntário ou involuntário. Dos 70 desligamentos, o setor que mais sofreu com a rotatividade foi o comercial, com um total de 31 desligamentos (44,29%), seguido do setor administrativo que também sentiu esse impacto, sendo o segundo setor com maiores números de saídas, totalizando 26 desligamentos (37,14%), já o departamento de TI teve apenas 13 saídas (18,57%).

Gráfico 04 – Saídas por departamento



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Analisando os dados coletados, observa-se que os setores comercial e administrativo são bem instáveis, independentemente de ser por iniciativa do colaborador ou da empresa. Conforme entrevista com o gestor de RH, a saída de pessoas estratégicas, principalmente no comercial, causa impactos não só financeiro, mas também na produtividade, desempenho da equipe e cultura organizacional.

De acordo com o gráfico 5, o principal motivo que ocasionou os pedidos de demissão, foi a oferta de uma melhor proposta de trabalho (96,55%).

Gráfico 05 – Motivos de desligamento



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para entender quais os principais motivos de um desligamento, é necessário que seja feito uma avaliação desse *turnover*, pois dependendo do cargo e do profissional, este fator pode ser preocupante, e que o setor de recursos humanos precisa estar atento às mudanças e ofertas que ocorrem no mercado, para que a empresa não perca profissionais estratégicos e qualificados.

Quanto aos desligamentos por opção da empresa, em conversa com o gestor de RH, o mesmo explicou que a empresa precisou reduzir custos, e, por este motivo, o maior índice no que diz respeito ao desligamento involuntário, foi com a redução do quadro funcional (36,59%), além disso, existiram demissões por acordo trabalhista conforme prever o artigo 484-A da CLT, no qual o contrato de trabalho é extinto sob acordo de ambas as partes (26,83%), e o terceiro motivo, que chamou atenção nos resultados, foi o índice de baixo rendimento (24,39%), também considerado um fator preocupante, pois se o colaborador está desmotivado e insatisfeito, seu rendimento tende a cair, além de apresentar um comportamento indesejado pela empresa, este colaborador pode buscar formas de ser desligado involuntariamente.

Na tabela 01, são apresentados os motivos de saída por departamento, no qual foram predefinidos pela empresa através da entrevista de desligamento. As informações foram subdivididas por setor, motivos e tipo do desligamento, diante disso, observa-se que para os setores citados no quadro abaixo, o principal motivo para desligamento voluntário, são as propostas de trabalho, já para os desligamentos involuntários, os motivos que apresentaram uma maior quantidade de demissões, foi a redução de quadro (17 pessoas), seguido do acordo trabalhista (11 pessoas). É possível analisar também que o setor comercial além de possuir um maior número de desligamentos, apresenta uma maior variedade de motivos.

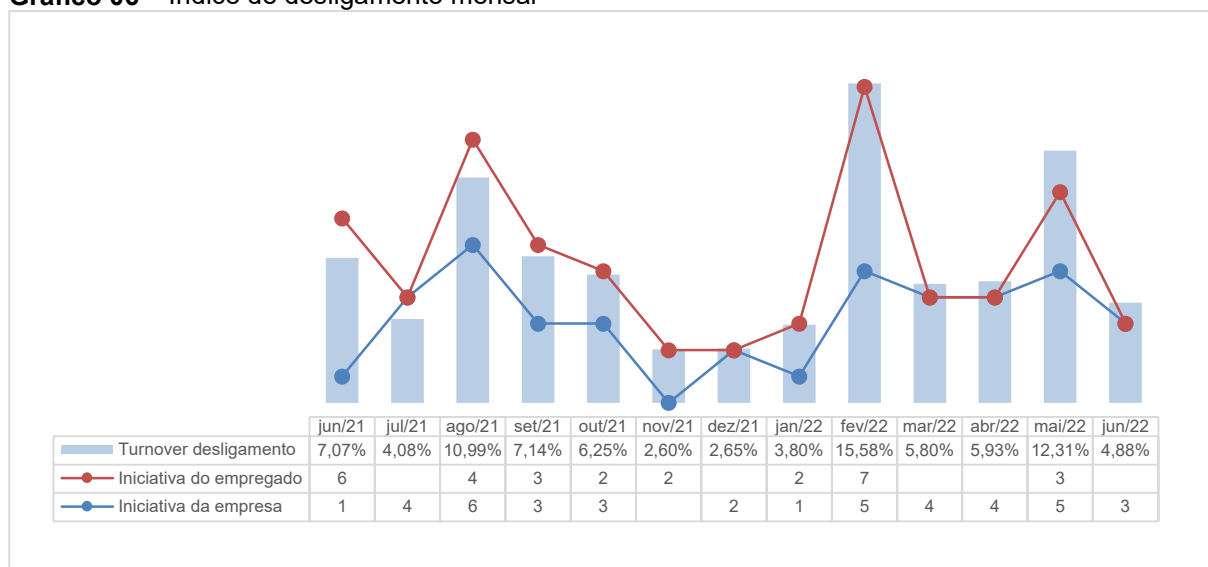
Tabela 01 – Motivos de saídas por departamentos

Departamento	Involuntário	Voluntário
COMERCIAL	18	13
Melhor proposta de trabalho		12
Redução de quadro	7	
Baixo rendimento/Não se adaptou às atividades	6	
Acordo trabalhista	2	
Problemas pessoais	2	
Indisciplina	1	
Não se adaptou		1
ADMINISTRATIVO	17	9
Melhor proposta de trabalho		9
Redução de quadro	7	
Acordo trabalhista	4	
Baixo rendimento/Não se adaptou às atividades	4	
Problemas pessoais	2	
TI	6	7
Melhor proposta de trabalho		7
Acordo trabalhista	5	
Redução de quadro	1	
Total Geral	41	29

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para calcular o *turnover* de desligamento, foi utilizada uma das fórmulas do Chiavenato (2010, p. 90), em que o número mensal de colaboradores desligados foi dividido pelo efetivo médio referente a cada mês do período estudado.

Gráfico 06 – Índice de desligamento mensal



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

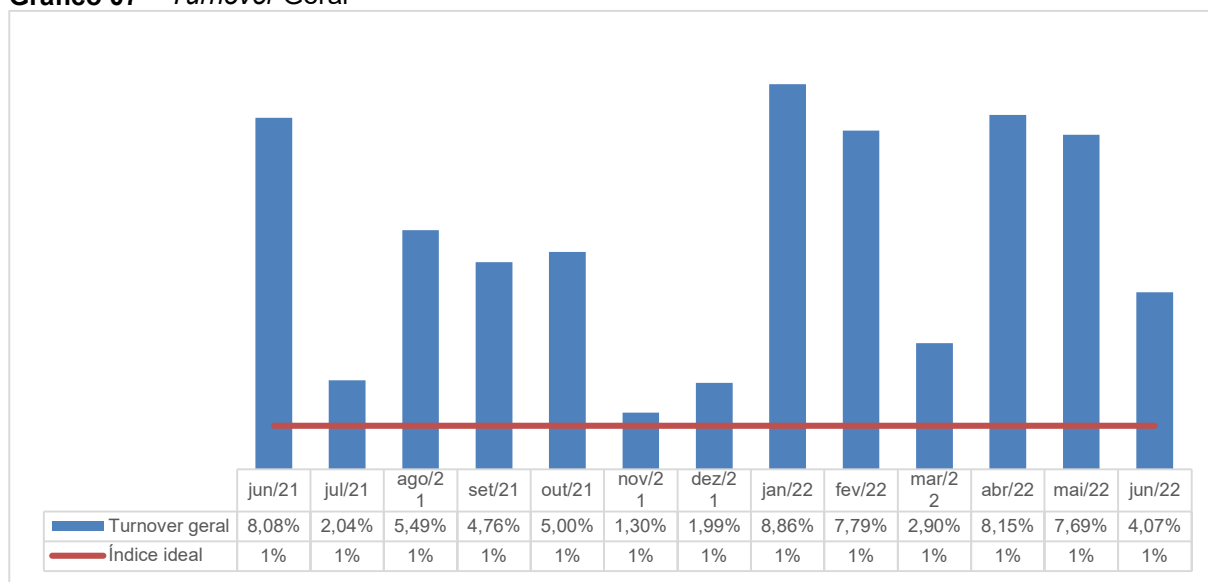
Analisando o gráfico 06, observou-se que os meses que tiveram um maior número de desligamentos, também apresentaram um aumento significativo do índice de *turnover*, agosto/2021 e fevereiro/2022 foram os meses que mais sofreram com a rotatividade. No mês de agosto/2021 o motivo que mais ocasionou o desligamento voluntário, foi a apresentação de melhores propostas de emprego, e no que diz respeito aos desligamentos por iniciativa da empresa, a redução do quadro funcional foi o motivo predominante, tendo em vista que a

empresa estava buscando reduzir custos, segundo informações repassadas no momento entrevista com o gestor de RH. No mês fevereiro de 2022, a redução do quadro funcional, baixo rendimento e acordo trabalhista, foram os motivos apresentados pela empresa ao justificar o número elevado de desligamentos involuntários, e para os desligamentos por iniciativa do colaborador, a apresentação de melhores propostas de emprego, foi considerado o motivo predominante, assim como em agosto de 2021.

Levando em consideração a teoria de Pontes (1996), o índice de *turnover* satisfatório pode ser menor ou igual a 10% ao ano, sendo aproximadamente 1% ao mês. Para tanto os resultados mensais apresentados no gráfico abaixo, encontram-se acima do desejável, e o índice acumulado do período foi de 88,91%, tendo em vista que estes dados requerem bastante atenção.

O índice geral de *Turnover* representado no gráfico 07, foi encontrado por meio da fórmula apresentada por Chiavenato (2010, p. 90). Para tanto, foi calculada a média da soma das admissões e demissões e dividido pelo efetivo médio de cada mês estudado. O acumulado do período foi 67,95%, dessa forma pode-se considerar que a empresa se encontra rotativa, tomando como base a teoria do Pontes (1996).

Gráfico 07 – Turnover Geral



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para calcular o custo da rotatividade, foi necessário ser dividido em 4 partes: custo com seleção, custo com admissão, custo com adaptação e custo com desligamento.

O custo de seleção e adaptação está ligado diretamente as contratações do período, no qual foram considerados os custos com o salário do recrutador e ferramentas de seleção, já os custos com exames admissionais, fardamentos, EPIs, equipamentos, kit de boas-vindas, sistema de cadastro e contador foram considerados como custo com admissão.

Para os custos com adaptação e desligamento, foram considerados os gastos com os colaboradores que saíram da empresa no período estudado. Os gastos com *onboarding*, treinamento e salário foram calculados com base no período de experiência, conforme determina o artigo 445, parágrafo único da CLT, o contrato de experiência não pode exceder 90 dias, e este período tem a finalidade de avaliar se o empregado tem ou não aptidão para exercer a função para a qual foi contratado, bem como o colaborador pode analisar sua afinidade com o cargo, cultura, clima e entre outros pontos referente à organização, tais custos podem ser considerados custo com adaptação, enquanto os gastos com verbas rescisórias são os custos de desligamento.

Tabela 02 – Custo da rotatividade

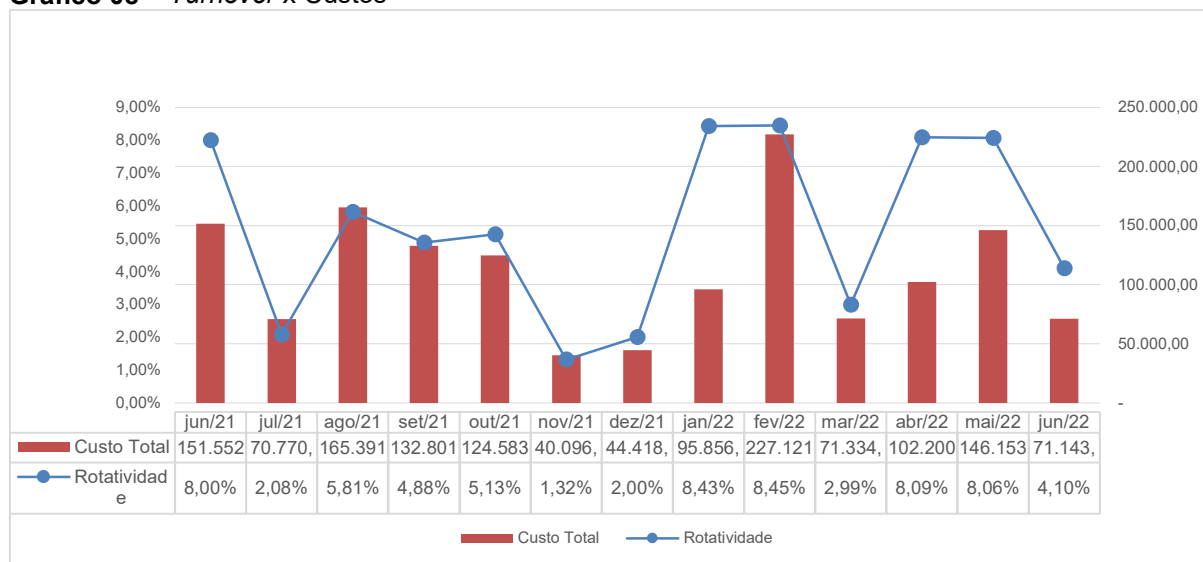
Custo da Rotatividade													
Geral	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22
Total Func.	100	96	86	82	78	76	75	83	71	67	68	62	61
Admitidos	9	0	0	2	2	0	1	11	0	0	6	2	2
Demitidos	7	4	10	6	6	2	2	3	12	4	5	8	3
Rotatividade	8,00%	2,08%	5,81%	4,88%	5,13%	1,32%	2,00%	8,43%	8,45%	2,99%	8,09%	8,06%	4,10%
C Seleção	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40	2.593,40
C Admissão	40.229,89	1.331,89	1.331,89	9.975,89	9.975,89	1.331,89	5.653,89	48.873,89	1.331,89	1.331,89	27.263,89	9.975,89	9.975,89
C Adaptação	68.583,39	42.155,88	100.835,39	85.245,56	81.550,12	23.667,49	23.667,49	27.362,93	152.585,99	50.592,00	47.334,97	87.345,90	39.977,51
C Deslig	40.146,02	24.689,45	60.631,07	34.986,63	30.463,90	12.503,89	12.503,89	17.026,62	70.609,92	16.817,60	25.007,78	46.238,80	18.596,67
Custo Total	151.552,70	70.770,61	165.391,75	132.801,47	124.583,30	40.096,66	44.418,66	95.856,83	227.121,20	71.334,89	102.200,04	146.153,99	71.143,47

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir dos dados coletados na empresa estudada, foi feita a classificação dos custos e em seguida calculado mensalmente, conforme mostra a tabela 02. Diante destas informações, é possível identificar que: quanto maior o número de desligamentos no mês, maior será o custo.

O gráfico 08 mostra como os custos se comportam em comparação ao *turnover*. Nos meses que obtiveram um índice maior ou menor, o custo apresentou um comportamento proporcional a rotatividade, dessa forma é possível fazer uma relação do custo com o *turnover*.

Gráfico 08 – Turnover x Custos



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se concretizar o objetivo principal referente a identificação do *Turnover* e o Custo da Rotatividade, foram necessárias pesquisas relevantes sobre o tema exposto. É fundamental frisar que para o problema identificado, foi elaborada uma questão como forma de dar início a pesquisa deste trabalho, sendo ela: “Qual o *Turnover* e o Custo da Rotatividade em uma Startup de tecnologia no Estado do Rio Grande do Norte?”. Diante disso, além das pesquisas referentes ao tema, foi realizada a visita *in loco* e reuniões online com a finalidade de entender o cenário do período estudado, seguido da coleta de dados.

Observando o objetivo geral deste trabalho, entende-se que durante o período estudado, o principal motivo para os desligamentos voluntários são as melhores propostas de trabalho, e para os desligamentos involuntários, identificou-se que a empresa teve um alto índice de redução do quadro, bem como os acordos trabalhistas. Vale ressaltar que o maior

índice de desligamentos foi de setores considerados estratégicos, segundo o gestor de RH e o CFO, sendo eles: Setor Comercial e o setor Administrativo.

Como parte dos objetivos específicos, observou-se a relação direta com o *Turnover* e o Custo com a rotatividade de pessoas, sendo calculado o índice mensal e anual, bem como o custo que o *Turnover* gerou para a empresa. Os dados apontaram que quanto maior for o índice de *turnover* em um determinado período, maior será o custo, apresentando um comportamento proporcional a rotatividade. Conforme as informações referentes a coleta de dados, o índice acumulado do período estudado foi de 67,95%, considerado preocupante, pois a empresa encontra-se rotativa com o índice acima do aconselhado por Pontes (1996).

Como sugestão de melhoria para amenizar ou reduzir o impacto do *turnover*, entende-se que tudo começa pelo processo de recrutamento e seleção, para isso, o setor de Recursos Humanos precisaria ser mais estratégico, no qual a empresa poderia investir na qualificação do profissional de RH, para que o mesmo possa fazer aplicação de testes comportamentais, dessa forma, a possibilidade de contratar profissionais, com tendência a permanecer na empresa, será mais assertiva.

Uma outra sugestão seria a pesquisa de clima, pois a empresa entenderá melhor a percepção dos colaboradores mediante diversos fatores, além de mapear pessoas que estão tendenciosas ao desligamento voluntário. A avaliação, durante o período de adaptação, também pode ser considerada uma ferramenta fundamental, com a finalidade de acompanhar o desenvolvimento de um colaborador novo. A organização pode ainda fazer uma pesquisa de mercado, comparando suas remunerações, benefícios e cultura organizacional com empresas concorrentes, tendo em vista que o maior índice de desligamento voluntário foi em virtude de uma melhor proposta de emprego. Por fim, a empresa estudada precisa levar em consideração os fatores motivacionais, além de proporcionar novos desafios que sejam alcançáveis, apostando na capacidade dos colaboradores em ajudar no crescimento da empresa, tendo em vista que esses pontos também ajudam no processo de retenção de talentos.

6 REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1989.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 19 jul. 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho. O que é CAGED. Brasília: PDET, 2020. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/o-que-e-caged>. Acesso em: 18 jul. 2022.

CASCIO, W. F. Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. 8. Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. 719p.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. United States of America: Ft Press, 2011.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da Administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I.; Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio De Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro. 2010.

DIEESE. Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro: 2002 a 2014. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo, SP: DIEESE, 2016. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2022.

ECKERT, Alex et al. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, p. 1, 2011.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Revista de administração contemporânea, v. 5, p. 175-200, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000200009>. Acesso em: 25 jun. 2022.

FITZ-ENZ, J. The nwe Human Resource analytics: predicting the economic valeu of your company's human capital investments. New York: AMACON, 2010, 342 p.

GAZETA DA SEMANA. Turnover: porque a alta rotatividade dos colaboradores está em evidência. Jul. 2022. Disponível em: <https://gazetadasemana.com.br/noticia/79265/turnover--porque-a-alta-rotatividade-dos-colaboradores-esta-em-evidencia>. Acesso em: 24 ago. 2022.

MARQUES, J. R. Rotatividade De Funcionários: Entenda As Causas. 2016. Disponível em: <http://www.ibcccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/>. Acesso em: 31 jul. 2022.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. 14. ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

MARQUES, J. R. Rotatividade de funcionários: Entenda as causas. Instituto Brasileiro Coaching, Goiânia, out. 2018. Disponível em: <https://www.ibcccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios>. Acesso em: 24 ago. 2022

MEDEIROS, R. K. R; ALVES, R. C; RIBEIRO, S. R. S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio Ltda. Revista Connexio, v.2, n.1, p.115-126, 2012.

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

PONTES, B. R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 2. ed. São Paulo: Editora Ltr, 1996.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT, v. 20, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2022.

PHILLIPS, J. J; EDWARDS, L. Managing talent retention: An ROI approach. San Francisco: Pfeiffer, 2009.

POMI, R. M. A importância da gestão do Turnover. 2005.

SILVEIRA, C. C. Análise de turnover na química Brasil LTDA. 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>. Acesso em: 25 mai. 2022

SIQUEIRA, M. M. M; FERREIRA, M. L. C. B. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. Organizações em contexto, São Paulo, v.1, n.2, p. 47-67, dez. 2005.

TRIBUNA. Brasil é país com maior índice de turnover nas organizações. Set. 2021. Disponível em: <https://jornaltribuna.com.br/2021/09/258437-brasil-e-pais-com-maior-indice-de-turnover-nas-organizacoes>. Acesso em: 24 ago. 2022.

XAVIER, R. A. P. Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.