REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

O IMPACTO DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

THE IMPACT OF TURNOVER ON ORGANIZATIONS

EL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Ana Júlia Gouvêa de Moura[1], Karla Gonçalves Macedo[2], Luís Augusto Bueno da Silva[3], Leandro Cardoso Galindo[4]

e6116961
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i11.6961

PUBLICADO: 11/2025

RESUMO

A rotatividade de pessoal tem se intensificado no cenário corporativo contemporâneo, tornando-se um desafio estratégico para gestão de pessoas devido aos seus impactos nos custos organizacionais, no clima de trabalho e na produtividade. Este estudo tem como objetivo identificar os principais impactos, bem como avaliar os fatores que influenciam nas organizações. Adota-se a abordagem qualitativa, baseando-se nos métodos exploratório, descritivo e na pesquisa bibliográfica. Os resultados evidenciam que a rotatividade decorre de fatores como ausência de plano de carreira, insatisfação com a liderança, clima organizacional inadequado, baixos salários e falta de reconhecimento. Revelou-se que seus impactos incluem custos diretos e indiretos, declínio de produtividade e perda ao desempenho da equipe. Desta forma, conclui-se que as práticas voltadas à saúde física e emocional se tornaram estratégias imprescindíveis para o alto desempenho, reforçando a necessidade de adoção de políticas voltadas à retenção de talentos, construção de ambientes de trabalho saudáveis e motivadores.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional. Rotatividade. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Employee turnover has intensified in the contemporary corporate landscape, becoming a strategic challenge for people management due to its impact on organizational costs, work climate, and productivity. This study aims to identify the main impacts, as well as to evaluate the factors that influence it within organizations. A qualitative approach is adopted, based on exploratory, descriptive methods and bibliographic research. The results show that turnover arises from factors such as the absence of a career plan, dissatisfaction with leadership, an inadequate organizational climate, low salaries, and lack of recognition. It was revealed that its impacts include direct and indirect costs, productivity decline, and loss of team performance. Thus, it can be concluded that practices focused on physical and emotional health have become an essential strategy for high performance, reinforcing the need to adopt policies aimed at talent retention and the creation of healthy and motivating work environments.

KEYWORDS: *Organizational climate. Turnover. People management.*

RESUMEN

La rotación de personal se ha intensificado en el escenario corporativo contemporáneo, convirtiéndose en un desafío estratégico para la gestión de personas debido a sus impactos en los costos organizacionales, en el clima laboral y en la productividad. Este estudio tiene como objetivo

[1] Graduanda do curso de Administração na Faculdade Santa Rita – FASAR de Novo Horizonte.
[2] Doutoranda em Tecnologia Ambiental pela Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP. Bolsista FAPEMIG – PCRH.
[3] Mestre em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Faculdade Santa Rita - FASAR de Novo Horizonte.
[4] Pós-Graduado em Agronegócio. Faculdade Santa Rita - FASAR de Novo Horizonte.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

identificar los principales impactos, así como evaluar los factores que la influyen en las organizaciones. Se adopta un enfoque cualitativo, basándose en los métodos exploratorio, descriptivo y en la investigación bibliográfica. Los resultados evidencian que la rotación se debe a factores como la ausencia de un plan de carrera, insatisfacción con el liderazgo, clima organizacional inadecuado, bajos salarios y falta de reconocimiento. Se reveló que sus impactos incluyen costos directos e indirectos, disminución de la productividad y pérdida en el desempeño del equipo. De esta manera, se concluye que las prácticas orientadas a la salud física y emocional se han convertido en una estrategia imprescindible para el alto rendimiento, reforzando la necesidad de adoptar políticas dirigidas a la retención de talentos, la construcción de ambientes de trabajo saludables y motivadores.

PALABLAS CLAVE: *Clima organizacional. Rotación. Gestión de personas.*

1. INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal, também conhecida pelo termo em inglês, *turnover,* deixou de ser um indicador operacional para assumir um papel estratégico na gestão institucional. Índices elevados geram custos significativos considerando a contratação e treinamento de novos colaboradores, além de prejudicar a continuidade das atividades e afetar a cultura organizacional. Este artigo tem como objetivo identificar os impactos da rotatividade nas organizações, além de avaliar fatores que a influenciam, apresentando soluções para mitigar seus efeitos.

Para Chiavenato (2014), a rotatividade é resultado da influência mútua entre expectativas particulares e condições oferecidas pelas empresas, sendo intensamente influenciada pela fidelização e satisfação dos colaboradores com suas atividades profissionais, além das oportunidades de crescimento, benefícios, clima e cultura organizacional, bem como com o alinhamento entre valores pessoais e institucionais. Não se limitando a uma questão de substituição de profissionais, mas representa também uma variável que interfere no desempenho das empresas. Atualmente, observa-se um crescimento expressivo no surgimento de novas empresas e ligado a isso a rotatividade vem se destacando de uma forma relevante no ambiente corporativo, uma vez que em alta frequência torna-se prejudicial à organização, afetando diretamente a produtividade.

Com isso, levanta-se um questionamento: como a rotatividade impacta as organizações? Justificando a relevância do estudo, devido à quantidade de organizações que possuem muitas vagas disponíveis, a qualificação no mercado de trabalho costuma ser insipiente em alguns segmentos e localidades do país, o presente estudo aborda empresas e pessoas buscando analisar qual a maior causa para a rotatividade existente, recursos e estratégias para concluir a questão. Diante do exposto o objetivo geral deste artigo é identificar os impactos da rotatividade nas organizações e avaliar os fatores que a influenciam, além de promover soluções e estratégias para mitigar os impactos causados por ela.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.1. MÉTODO

Este artigo trata-se de um estudo qualitativo, utilizando-se dos métodos exploratório e descritivo, desenvolvidos por meio de pesquisa bibliográfica, consultado através das bases de dados: SciELO, Google Scholar, Web of Science e publicações institucionais do DIEESE e CAGED. Foram considerados 42 materiais, selecionados conforme critérios de relevância teórica, com foco em rotatividade, gestão de pessoas e retenção. À vista disso torna-se imprescindível situar a evolução da rotatividade, suas causas e impactos gerados. De acordo com (Lakatos; Marconi 2003) o método dedutivo se caracteriza pela análise de ideias gerais, e através delas, chega-se a conclusões específicas. Auxiliando pesquisas que desejam testar hipóteses já fundamentadas. Conforme (Gil, 2008) a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar melhor entendimento a um problema pouco estudado, criando hipóteses e auxiliando em estudos mais detalhados futuramente. Para (Vergara, 2009) a busca descritiva tem como objetivo descrever as características de um fenômeno, se dedicando em analisar e registrar os fatos de forma neutra, sem interferência do pesquisador.

2. ROTATIVIDADE

De acordo com Chiavenato (2014), a rotatividade, também chamada de *turnover,* é o deslocamento da saída e substituição de funcionários dentro de uma organização ao longo do tempo. Ela pode ocorrer por diversos motivos, como demissões voluntárias, desligamentos feitos pela própria empresa, entre outros. Esse movimento tem um impacto importante nas organizações. Além dos custos financeiros com recrutamento e treinamento, a rotatividade também afeta a estratégia da empresa, podendo prejudicar a continuidade dos projetos, diminuir a produtividade e afetar o clima organizacional.

> A rotatividade de pessoal é o resultado de saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Esse processo, quando elevado, representa perdas significativas, tanto em termos de custos diretos quanto de perdas de conhecimento, produtividade e moral da equipe.(Chiavenato, 2014, p. 82).

Para DIEESE, (2017), inicialmente, na era industrial, a rotatividade era vista como algo natural, em reflexo da desvalorização, longas jornadas e baixos salários. Partindo de uma reflexão em torno da globalização e dos avanços tecnológicos, conforme (Gennari, Albuquerque 2012), o mercado de trabalho tornou-se mais dinâmico e os profissionais passaram a buscar melhores oportunidades.

Segundo De Lima, (2025) atualmente a rotatividade reflete não apenas os fatores econômicos, mas também os aspectos comportamentais e culturais, como a busca por propósito, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, assim o quadro evidencia a mudança

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

de um modelo rígido para um ambiente flexível, onde a gestão de pessoas tornou-se essencial para reter talentos e reduzir a *turnover.*

Portanto, há um consenso de que a rotatividade não é causada por um único fator, mas por uma combinação estrutural e comportamental. Em sequência apresenta-se o Quadro 1, que indica uma evolução histórica, acerca de pesquisas sobre a rotatividade.

Quadro 1. Evolução histórica da Rotatividade

Período	Estudos	Abordagens
Início do séc XX	Industrialização	Primeiras observações sobre a *turnover*. Trabalho marcado por rigidez, pouca valorização, foco na produção em massa e eficiência das máquinas.
1925	Primeiro Estudo	*Bills* (1925): Publica o primeiro estudo referente à rotatividade baseado em experiências reais.
1950-1970	Modelo Econômico	*March e Simon* (1958): Decisões racionais no desligamento, teorias baseadas em custos com substituições e produtividade.
1970-1980	Abordagem psicológica	*Locke* (1976): Satisfação no trabalho.
2000-2025	Estratégias de retenção	Foco em práticas do RH

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

2.1. Causas da rotatividade

Segundo Chiavenato (2014), a ausência de reconhecimento profissional e a carência de políticas de valorização do colaborador influenciam significativamente na decisão do empregado de deixar a organização.

A precariedade nas condições laborais influencia diretamente a decisão dos trabalhadores em buscar novas oportunidades, uma vez que compromete seu bem-estar físico e emocional. Marras, (2011) define que ambientes organizacionais que não proporcionam boas condições de trabalho, como jornadas excessivas, tendem a elevar os índices de rotatividade, proporcionando a percepção de que a organização não se preocupa em investir em condições básicas do trabalho, propiciando a queda da produtividade e desempenho, criando um ciclo negativo que favorece a saída voluntária ou demissão pela própria empresa.

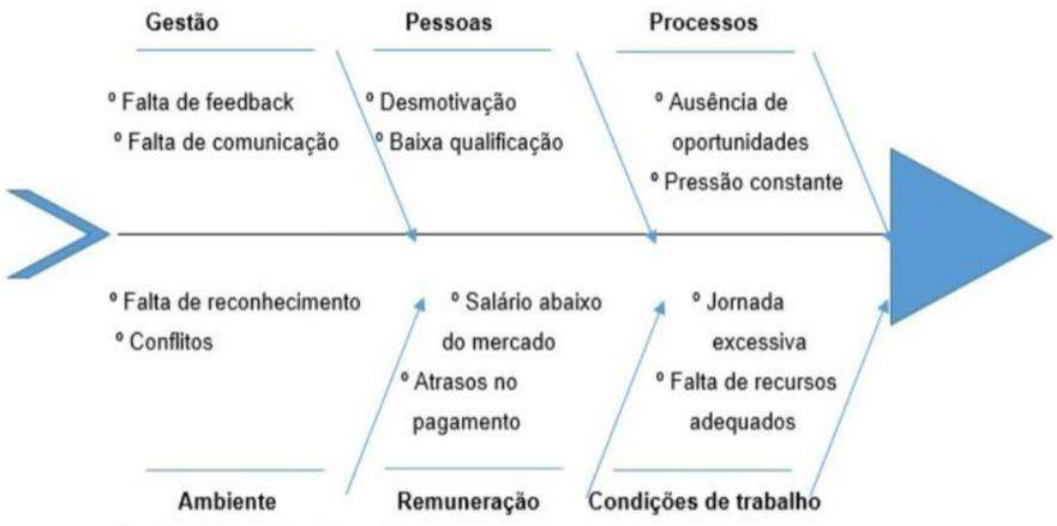
Outro fator crítico é a inexistência de um plano de carreira estruturado. Para Gil, (2010), a ausência de planos de carreira e a limitação de oportunidades de crescimento dentro da empresa levam os colaboradores a buscarem outras organizações onde possam se desenvolver profissionalmente. Além disto, salários e benefícios abaixo da média do mercado tornam a organização menos competitivas na atração e retenção de talentos (Lacombe, 2011). Dessa forma, observa-se que a rotatividade não é fruto de um único fator isolado, mas de um conjunto de fatores que envolvem tanto as condições objetivas de trabalho quanto aspectos subjetivos, como o reconhecimento e o alinhamento de valores entre empresa e colaborador.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Compreender essas causas é essencial para que a organização desenvolva políticas eficazes de gestão de pessoas voltadas à retenção de talentos e à promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Comparando os autores, percebe-se convergência nos fatores como: ausência de plano de carreira estruturado, remuneração abaixo da média de mercado, liderança despreparada e falta de reconhecimento. Em seguida mostra-se o Diagrama de Ishikawa, na Figura 1, também conhecido como espinha de peixe, utilizado para investigar as causas de um fenômeno, neste caso, a rotatividade. Esta ferramenta permite organizar graficamente as possíveis causas, sob diferentes categorias, favorecendo um diagnóstico mais aprofundado.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa – causas e fenômenos da rotatividade



Fonte: elaborado pelos autores **(2025)**

2.2. ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

A rotatividade e o absenteísmo são indicadores importantes na gestão de pessoas, pois estão bastante ligados entre si. O absenteísmo é a ausência do trabalho, bem como atrasos, faltas ou saídas antecipadas, que podem ser justificadas ou não, e que se repetem com frequência acima do permitido pela empresa (Piedade, 2023). Suas causas mais comuns são doenças, problemas familiares, estresse, entre outros.

De acordo com Robert Half, (2022; CAGED) A rotatividade no Brasil atingiu níveis elevados, registrado em cerca de 56%, ou seja, a maior taxa de *turnover* no mundo desde o período de pré-pandemia. Segundo Ozanam (2019), a baixa satisfação no trabalho é impulsionada pela falta de reconhecimento profissional e baixa remuneração.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Além disso, conforme aponta Chiavenato, (2002), entre os motivadores principais para a rotatividade voluntária, pode-se citar a má administração, persistência de conflitos não resolvidos em tempo hábil e carência de benefícios adequados, que transformam a empresa menos interessantes a cada dia. Em contrapartida, Pereira (2023) destaca que fatores como clima organizacional desfavorável, liderança autoritária e sobrecarga no trabalho têm se mostrado determinantes no aumento de índice do desligamento. Desse modo, surge o seguinte questionamento: por que o Brasil lidera o *ranking* com a maior rotatividade de funcionário do mundo?

De acordo com pesquisas e matéria publicada pelo G1 em 2022, referente à rotatividade, entre suas principais causas se sobressaem:

a) ausência de plano de carreira – levando os profissionais a buscarem empresas que ofereçam desenvolvimento e valorização;

b) gestão ineficiente de pessoas – gestores não qualificados para lidar com equipes e promover engajamento; e

c) baixos salários – instituições que oferecem remunerações abaixo das expectativas ou necessidades dos colaboradores incentiva a procura por novas oportunidades.

2.3. Impactos negativos da rotatividade

Embora alterações na equipe sejam naturais, a alta rotatividade pode gerar diversos impactos negativos que comprometem diretamente os resultados e a sustentabilidade da organização. De acordo com Turino (2021), um dos principais problemas causados é o aumento dos custos operacionais, a cada desligamento a empresa arca com as despesas da rescisão e investimento nos processos de seleção e treinamento de novos funcionários, gastos esses que se recorrentes apresentam peso significativo à empresa.

Outro ponto relevante é a perda do colaborador que ao longo do tempo adquiriu conhecimento, experiência e agilidade com as atividades determinadas a ele, onde em muitos casos isso possui habilidades e boas relações interpessoais que são mais difíceis de substituir, afetando diretamente a qualidade do trabalho e a eficiência na realização dos processos internos. A rotatividade, quando constante, gera insegurança e desmotivação aos profissionais que permanecem na empresa, pois torna um ambiente instável com frequentes variações e acarretando a sensação de incerteza, influenciando novos desligamentos, tornando visivelmente um ambiente de difícil desenvolvimento profissional e menos atrativo ao mercado de trabalho (Assis, 2005).

Equipes constantemente renovadas possuem menos experiência, resultando em maior índice de falhas, retrabalhos e insatisfação do público-alvo, portanto uma boa gestão deve ser prioridade estratégica (Silva, 2022).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2.4. Custos da rotatividade

Os custos da rotatividade envolvem tanto aspectos tangíveis, como despesas com recrutamento, seleção e treinamento, quanto intangíveis, como a perda de conhecimento e o impacto no ambiente de trabalho. Segundo Marras, (2011), os custos diretos podem ser facilmente quantificados em valores financeiros, enquanto os custos indiretos aparecem na forma de queda na produtividade e na qualidade dos serviços prestados.

Reduzir os custos relacionados à rotatividade exige uma gestão de pessoas eficaz. Para Dutra, (2012), é essencial que as empresas criem planos de carreira, ofereçam programas de capacitação e tenham políticas de valorização profissional, a fim de fortalecer o vínculo entre o colaborador e a organização. De acordo com Marras (2017), os custos diretos da rotatividade incluem despesas como indenizações trabalhistas, encargos sociais, divulgação de vagas, entrevistas, testes e treinamentos iniciais. Por outro lado, os custos indiretos se manifestam na queda de produtividade, no retrabalho e na interrupção dos processos internos. Tais prejuízos afetam significativamente a competitividade organizacional.

Além de custos financeiros, a rotatividade acarreta perdas do conhecimento adquirido através da experiência, interferindo na qualidade dos produtos ou serviços e impactando negativamente a satisfação dos clientes. Portanto, os custos da rotatividade estão além de gastos financeiros imediatos, pois incluem na perda de produtividade, conhecimento e capital humano, afetando a imagem institucional.

3. ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS

De acordo com Reagan, o maior líder não é aquele que realiza grandes ações, mas sim aquele que leva outras pessoas a realizarem maiores ações. Para (Azeredo, 2019), “O sistema de treinamento e desenvolvimento é importante para o aprimoramento e a capacitação do funcionário mais do que oferecer bons salários, pois contribui para que a profissional queira permanecer na empresa em razão de sentir-se valorizado quando há oportunidades de crescimento.”

Segundo Leite (2019), quando trabalhadores percebem que a empresa proporciona um plano de carreira bem definido, isso se torna um diferencial competitivo, pois contribui para mantê-los motivados e favorece a permanência na organização.

Chiavenato (2014) argumenta que a remuneração estratégica não se resume ao salário fixo, envolve também incentivos, bônus e benefícios que alinham os objetivos dos colaboradores aos da organização. Para ele, um sistema de recompensas bem idealizado contribui para a atração e retenção de talentos.

Para Dutra (2012), as empresas que investem em um clima organizacional positivo e relações humanas saudáveis têm maiores chances de reter talentos, pois oferecem um espaço onde o colaborador se sente valorizado.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A retenção de talentos transformou-se em prioridade estratégica nas corporações que anseiam permanecer essenciais e concorrentes no mercado de trabalho. Fidelizar os funcionários não evita apenas a rotatividade, mas vai além; é investir na constituição de uma cultura organizacional que considera as pessoas como valiosas e importantes para a evolução da empresa.

Diante deste cenário as instituições brasileiras podem aplicar um conjunto de políticas para reduzir a *turnover,* como implementação de programas de capacitação, recompensas por desempenho, *feedbacks* construtivos, investimento em liderança experiente e capacitada.

3.1. Fidelização de colaboradores

Nesse sentido, para Chiavenato (2004), a fidelização representa um conjunto de ações e estratégias na gestão de pessoas, que ajudam manter os profissionais motivados e engajados com os objetivos da empresa a longo prazo. A retenção de talentos tornou-se fator estratégico para o sucesso nas organizações e tem sido tema central nas discussões sobre gestão de pessoas devido ao aumento da competitividade no mercado de trabalho; manter profissionais qualificados e comprometidos tem sido um diferencial estratégico.

No Brasil, autores como Chiavenato e Maximiano ressaltam valiosos aspectos que influenciam a permanência e o engajamento dos profissionais. Silva *et al.,* (2025) analisam e descrevem que em razão das mudanças nas organizações e alta rotatividade, as empresas têm investido no capital humano focando em pessoas dentro das organizações, resultando no desenvolvimento de estratégias competentes na gestão de pessoal.

De acordo com Chiavenato (2004), a motivação é fundamental para a permanência dos colaboradores na empresa e pode surgir de várias fontes como o reconhecimento, planos de carreira bem estruturada, ambiente de trabalho saudável e forte cultura organizacional. Maximiano (2010), por sua vez, destaca o comportamento organizacional – a forma em que a empresa trata seus funcionários diariamente, pois gera grande impacto na lealdade dos profissionais. Ambientes que promovem respeito, valorizam a escuta ativa e o crescimento contínuo costumam reter talentos por mais tempo.

A fidelização traz diversos benefícios. Primeiramente, reduz a rotatividade de pessoal, diminuindo os custos com recrutamento, seleção e integração de novos profissionais, bem como colaboradores que enquanto satisfeitos, demonstram maior engajamento e produtividade, sendo assim, contribuindo com o alcance de metas e fortalecendo a cultura organizacional. Conforme (Garcia, 2017), empresas que adotam essas práticas apresentam melhor clima organizacional, apresentando maiores índices de satisfação interna e menor rotatividade. Como o *endomarketing,* que, segundo Beking (2004), busca alinhar os colaboradores à filosofia organizacional, de forma que se tornem verdadeiros divulgadores da cultura corporativa. Portanto, o *endomarketing* é uma ferramenta estratégica indispensável para o fortalecimento das relações internas e o investimento

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

na fidelização de colaboradores significa apostar em pessoas como o principal ativo da empresa, pois são elas as responsáveis pela inovação, eficiência e consolidação da marca no mercado.

Autores como Chiavenato (2014) destacam a importância da retenção de talentos para alcançar os resultados sólidos, frisando a necessidade de políticas organizacionais voltadas à valorização do capital humano, destacando que a gestão de pessoas se apresenta como um dos principais veículos para obtenção da excelência nas instituições.

4. CONSIDERAÇÕES

Diante das considerações apresentadas, conclui-se que a promoção da saúde e do bem-estar nas empresas estabelece um critério essencial para o fortalecimento organizacional. Em um cenário corporativo dinâmico e desafiador, instituições que promovem ambientes de trabalho seguros e saudáveis, demonstram maior capacidade de gerar resultados equilibrados.

A rotatividade de pessoal se caracteriza como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações e observa-se que este evento impacta diretamente os custos, a produtividade e principalmente a motivação da equipe e a qualidade do trabalho oferecido. Como citado anteriormente, o Brasil posiciona-se como líder no *ranking* da rotatividade, sendo esse fenômeno associado a fatores como baixa remuneração e desmotivação, seja por meio de ausência de oportunidades ou clima organizacional fragilizado. Nesse sentido, torna-se imprescindível que as organizações invistam em práticas voltadas para o reconhecimento e o desenvolvimento profissional, proporcionando um ambiente saudável e motivador. Assim sendo, a gestão deve contribuir para o crescimento de equipes de alto desempenho para a manutenção da competitividade no mercado. A análise dos resultados evidencia que o evento permanece como um dos maiores desafios enfrentados nas organizações brasileiras, principalmente em razão das saídas voluntárias decorrentes da ausência de reconhecimento profissional e salários abaixo do mercado.

Portanto, investir em estratégias eficazes de retenção de talentos, como planos de carreira bem estruturados, políticas de valorização e melhoria no ambiente de trabalho é fundamental para formar equipes unidas e garantir sucesso da empresa a longo prazo. Essas ideias apontam a importância de uma gestão humana e estratégica que compreenda o capital humano como principal ativo nas organizações.

REFERÊNCIAS

AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14–30, 2019. DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002. Disponível em: https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.001.0002. Acesso em: 17 set. 2025.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing:** como praticá-lo com sucesso. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004. Disponível em: https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19/14 Acesso em: 15 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/idalberto-chiavenato-gestao-de-pessoas-o-novo-papel.pdf. Acesso em: 15 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DE ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de gestão de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DE LIMA, Ariane Nogueira; PASSOLONGO, Michelle Beatriz; ROBERTO, Tiago Moreno Lopes; LUZ, Priscilla Barbosa; DE OLIVEIRA, Elimeire Alves; DA SILVA, Suellen Danubia. Impacto do turnover em diversas culturas. **Revista REASE**, v. 11, n. 8, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i8.20777. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/download/20777/12622. Acesso em: 23 out. 2025.

DIEESE. **Rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**. São Paulo: DIEESE, 2017. Disponível em: https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.pdf. Acesso em: 22 out. 2025.

DUTRA, Joel Souza**. Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em:https://scholar.google.com/scholar?q=DUTRA,+Joel+Souza.+Gest%C3%A3o+de+pessoas:+modelo,+processos,+tend%C3%AAncias+e+perspectivas.+.+S%C3%A3o+Paulo:+Atlas.+2016&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 13 out. 2025.

GARCIA, Osmarina Pedro; COLTRE, Sandra Maria. A Gestão do Conhecimento como fator determinante na Retenção dos Colaboradores na Empresa: Um Estudo de Caso em uma Organização do Ramo Moveleiro. **BBR - Brazilian Business Review**, 2017. Disponível em: https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/1001/1/Osmarina_%20Garcia.pdf. Acesso em: 15 jul. 2025.

GENNARI, Adilson; ALBUQUERQUE, Cristina. Globalização e reconfigurações do mercado de trabalho em Portugal e no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 27, n. 79, 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/B5gYBMCJ7PwBw344jSPHPgm/?format=html&lang=pt. Acesso em: 22 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos**. Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco JoséMasset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2011. Disponível em: https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMarquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf. Acesso em: 11 ago. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: LAKATOS%20-%20MARCONI%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20METODOLOGIA%20CIENTIFICA%20(1).pdf. Acesso em: 07 jul. 2025.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

LEITE, Viviane Huttener Queiroz. Plano de carreira e retenção de talentos. **Acervo Digital UFPR**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2019. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/64213. Acesso em: 17 set. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: https://estadoeadministracaofcap.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/10/amaru-20051.pdf. Acesso em: 16 jul. 2025.

OZANAM, Marcia Andrade Queiroz; SANTOS, Sergio Valverde Marques dos; SILVA, Luiz Almeida da; DALRI, Rita de Cassia Marchi Barcellos; BARDAQUIM, Vanessa Augusto; ROBAZZI, Maria Lucia do Carmo Cruz. Satisfação e insatisfação no trabalho dos profissionais de enfermagem. **Brazilian Journal of Development**, *[S. l.]*, v. 5, n. 6, p. 6156–6178, 2019. DOI: 10.34117/bjdv5n6-127. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/1845. Acesso em: 04 jul. 2025.

PEREIRA, Danielle Cristina; DE FREITAS, Silva; HENZ, Aline Patrícia. Clima Organizacional na Gestão Hospitalar e seus Impactos: Revisão Bibliográfica. **Revista Pleiade**, v. 17, n. 41, p. 05-18, 2023. Disponível em: https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/947/1172. Acesso em: 09 set. 2025.

PIEDADE, Adriano do Nascimento; DA SILVA, Kelvin Douglas Raoni Fróes; DA SILVA, Maikon Bruno Conceição; BINDÁ, Danielly Cruz; DA SILVA, Gileno Marcelo Mendonça; DOS ANJOS, Helloany Gomes; FERREIRA, Caio Cunha Gortz; ROBERTO, José Carlos Alves. A importância da gestão de recursos humanos nas organizações: estudo de caso no Pereira Supermercado. **Caderno Pedagógico**, *[S. l.],* v. 20, n. 2, p. 635–656, 2023. DOI: 10.54033/cadpedv20n2-002. Disponível em: https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1579. Acesso em: 04 jul. 2025.

REAGAN, Ronald. **A sabedoria de Ronald Reagan**. [S. l.]: Instituto Liberal, s. d. Disponível em: https://www.institutoliberal.org.br/blog/a-sabedoria-de-ronald-reagan/. Acesso em: 21 out. 2025.

ROBERT Half; CAGED. Turnover, o índice de rotatividade que vem impactando as empresas. **G1**, 2022. Disponível em: https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml. Acesso em: 04 jul. 2025.

SILVA, Douglas Andrade. **Gestão estratégica de pessoas no setor público e o sistema de carreiras**. [*S. l.: s. n.*], 2022. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7645. Acesso em: 10 set. 2025.

SILVA, Helcia Daniel da; SOUZA, Vitoria Augusta Braga de; CORREIA, Aline Ferreira Costa; SILVA, Lucas Daniel da; SILVA, Cleuton Clenes da. Produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma fábrica de artesanato. **Revista Contemporânea**, *[S. l.]*, v. 4, n. 5, p. e4417, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N5-159. Disponível em: https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4417. Acesso em: 20 out. 2025.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

SILVA, Lívia Gomes; QUEIROZ, Rayane Silva; MACEDO, Karla Gonçalves; SILVA, Josney Freitas. Análise das estratégias de retenção de talentos e fidelização de colaboradores. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, *[S. l.]*, v. 6, n. 1, p. e616144, 2025. DOI: ttps://doi.org/10.47820/recima21.v6i1.6144. Disponível em: https://recima21.com.br/recima21/article/view/6144/4192. Acesso em: 15 jul. 2025.

SILVA, Wilian Toneli da; MARQUES, Heráclides Veloso; ROCHA, Verônica Alkimim; SANTOS, Otil Carlos Dias dos; OLIVEIRA, Ramon Alves de; OLIVEIRA, Frederico Bida de; SANTOS, Karine Gomes dos; SENA, Gilvania Barbosa. Rotatividade de funcionários em uma instituição de ensino: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior em Montes Claros – MG. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, *[S. l.]*, v. 13, n. 2, p. e1283, 2024. DOI: 10.23900/2359-1552v13n2-273-2024. Disponível em: https://journalppc.com/RPPC/article/view/1283. Acesso em: 20 ago. 2025.

TURINO, Ana Letícia; GOULART JÚNIOR, Edward; CAMARGO, Mário Lázaro. Um estudo sobre rotatividade de pessoal a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar privada. **Revista Labor,** Fortaleza, v. 1, n. 25, p. 338-366, jan./jun. 2021. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/59130. Acesso em: 09 set. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.