

TURNOVER NO SEGMENTO FARMACÊUTICO: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE DROGARIAS NA ZONA DA MATA MINEIRA

Amanda Marcela Vieira de Oliveira Lopes¹

Mariana Souza Miranda²

Jaqueline Conceição Leite³

Luciano Aguiar Otoni⁴

Júlio César da Mata⁵

Guanayr Jabour Amorim⁶

Alex Moreira⁷

alexmoreira.univertix@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicada

RESUMO

Em 2025, grande parte das empresas farmacêuticas enfrenta um cenário de rápidas transformações impulsionadas pelas tecnologias e pelas mudanças no comportamento do consumidor. A preocupação com os colaboradores tornou-se uma prioridade estratégica para empresas farmacêuticas que buscam reduzir a rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. O presente trabalho tem como objetivo analisar os impactos do *turnover* no segmento farmacêutico, por meio de um estudo de caso realizado em uma rede de drogarias localizada na Zona da Mata Mineira. A pesquisa é de natureza descritiva, com abordagem quantitativa, e

¹ Graduação em Administração – Centro Universitário Univértix - Matipó/MG.

² Graduação em Administração – Centro Universitário Univértix - Matipó/MG.

³ Mestra em Administração de Empresas. Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (2009). É pós-graduada em Controladoria e Finanças (Instituto DOCTUM 2012), MBA Executivo em Gestão de Saúde Suplementar (Faculdade UNILEYA 2021) e Contabilidade, Gestão e Tributação (Faculdade Focus 2024). Professora nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁴ Graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Vila Velha (2002). Pós-graduado em Planejamento Fiscal e Auditoria Contábil (2003). Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁵ Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu (2009). MBA em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁶ Mestre em Meio Ambiente e Sustentabilidade. Graduado em Turismo. Pós-graduado MBA em Gestão de Negócios e Pessoas. Professor nos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

⁷ Doutorado em Educação Matemática (UFOP). Mestre em Educação Ciências e Matemática (UFV). Graduado em Administração (FUPAC/UNIPAC). Licenciado em Matemática (UNIFAL). MBA em Gestão de Projetos (ESALQ/USP). MBA em Gestão de Pessoas (ESALQ/USP). Especialista em Ensino de Matemática e Física (IF-SUDESTE/MG). Professor nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências da Computação do Centro Universitário Vértice – UNIVERTIX – Matipó/MG.

foi desenvolvida a partir de dados documentais fornecidos pelo setor de Recursos Humanos da empresa, abrangendo o período de janeiro de 2023 a dezembro de 2024. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva, permitindo a identificação dos meses com maiores índices de rotatividade e a análise dos fatores internos e externos que influenciam o desligamento de funcionários. Os resultados apontaram oscilações significativas no ano de 2023, com picos de *turnover* nos meses de abril e junho, e uma redução gradativa no ano de 2024, indicando avanços na gestão de pessoas e no clima organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: administração; farmácia; *turnover*; rotatividade.

1 INTRODUÇÃO

Em 2025, grande parte das empresas farmacêuticas enfrenta um cenário de rápidas transformações impulsionadas pelas tecnologias e pelas mudanças no comportamento do consumidor. A preocupação com os colaboradores tornou-se uma prioridade estratégica para empresas farmacêuticas que buscam reduzir a rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. Nos últimos anos, as empresas percebem que os profissionais de cada setor desempenham funções essenciais para a sobrevivência da organização. Além disso, são eles os responsáveis por garantir a execução de serviços e a produção de bens (Souza; Ayarza; Spilleir, 2022).

O *turnover* no setor de farmácias, caracterizado pelo índice de rotatividade de funcionários nas empresas, é um tema que é amplamente discutido na área de gestão, devido à sua alta incidência e aos impactos que ela gera nas organizações. Esse fenômeno é marcado pela substituição constante de colaboradores, apresenta desafios como o aumento dos custos operacionais, a perda de conhecimento organizacional e a diminuição na qualidade dos serviços. O *turnover* se caracteriza pelo nível de renovação do quadro de pessoal e representa a capacidade que uma empresa tem para reter seus profissionais e colaboradores em um determinado período (Martins; Silva, 2022).

A organização que se preocupa com atração e retenção de talentos demonstra esse cuidado ao oferecer ações diferenciadas e um ambiente de trabalho tanto estimulante quanto gratificante para os seus funcionários, o que evidencia o interesse

no desenvolvimento dos colaboradores e fortalece sua reputação no mercado. Além disso, a atenção à rotatividade diminui os custos e prejuízos imateriais associados à alta substituição de pessoal. Com um planejamento claro, metas desafiadoras, porém alcançáveis e ações motivacionais bem definidas, há um significativo aumento na produtividade. Por fim, uma comunicação corporativa eficiente — marcada por clareza, transparência e alinhamento de expectativas — fortalece o comprometimento dos times e reforça os resultados organizacionais (Bes; Capaverde, 2020).

De acordo com Vieira e Nogueira (2021), os colaboradores desempenham um papel crucial e de grande importância no sucesso de qualquer organização. Essa perspectiva é reforçada pelas recentes tendências de inovação, abrangendo produtos, serviços e modelos de negócios, que evidenciam a importância dos talentos internos como motor de progresso e competitividade empresarial.

Além disso, de acordo com os dados do site do governo, o cadastro geral de empresas e desempregados (CAGED) mostra que há um vasto crescimento de redução de vínculos trabalhistas.

A problemática deste estudo foi investigar: Quais são os principais impactos, tanto econômicos quanto estruturais, decorrentes do *turnover* em uma rede farmacêutica situada na Zona da Mata mineira? Este estudo teve como objetivo analisar a rotatividade de colaboradores em uma rede de drogarias no setor de farmácias localizada na Zona da Mata mineira.

O estudo sobre o *turnover* no segmento de farmácia é de grande relevância para o desempenho e a sustentabilidade das organizações. Em um setor que emprega uma parcela significativa da força de trabalho e enfrenta desafios constantes, como as rápidas mudanças tecnológicas e as crescentes exigências dos consumidores, compreender as causas e os impactos da rotatividade de colaboradores é essencial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Mathis e Jackson (2011), o índice de *turnover* é uma ferramenta essencial para avaliar a estabilidade organizacional. A rotatividade excessiva dos funcionários indica problemas na gestão de pessoas dentro da organização, clima organizacional ou estratégias de retenção dos colaboradores. Analisar esse índice

ajuda a identificar áreas que precisam de intervenção dentro da organização, otimizando processos de recrutamento e seleção e melhorando a retenção de colaboradores para a empresa.

$$\text{Turnover} = \frac{\{\text{Colaboradores Admitidos}\} + \{\text{Colaboradores Demitidos}\}}{2} \times 100$$

{Total de Colaboradores}

Segundo Marques (2015), a pressão pela redução de custos faz com que as organizações atuem de forma constante na busca por melhorias que garantam sua competitividade no mercado. A consequência dessa pressão, pode ocasionar numa redução quantitativa em relação ao número de funcionários o que futuramente pode gerar sobrecarga de trabalho. Se essa sobrecarga não é adequadamente gerida, aumenta o absenteísmo (os funcionários poderão ter sua saúde afetada, a rotatividade e a queda da produtividade). Com o *turnover*, os gerentes das empresas têm um custo elevado em suas empresas, composto por custos primários, diretamente ligados ao desligamento dos colaboradores; e custos secundários, indiretamente relacionados aos funcionários, correspondendo às ações que a empresa deve realizar para suprir a saída dos desligados (Chiavenato, 2021).

Chiavenato (2021) define que o *turnover* é mais do que um simples cálculo numérico e quantitativo, o que realmente importa é a conscientização por parte dos gestores das organizações da profundidade do que a rotatividade elevada pode apresentar não só para a organização, mas para a comunidade onde está inserida. O *turnover* produz efeitos nocivos para a sociedade e para a economia. Uma organização com uma alta rotatividade de pessoas é malvista pela sociedade como um local de instabilidade de pessoas ou um local em que não se valorizam seus funcionários, com clima organizacional ruim.

Quadro 1: Fenômenos internos e/ou externos na rotatividade de pessoal.

Fenômenos Externos	Fenômenos Internos
Situação de oferta e procura de RH no mercado. • Conjuntura econômica favorável ou desfavorável à organização. • Oportunidades de emprego no mercado de trabalho etc.	• Política salarial da organização. • Política de benefícios da organização. • Tipo de supervisão exercido sobre o pessoal. • Oportunidades de crescimento profissional. • Tipo de relacionamento humano dentro da organização.

Fonte: Chiavenato, 2020.

O termo *absenteísmo* determina a falta de motivação do colaborador, gerando atrasos, faltas ou saídas antecipadas. Quando um funcionário falta com certa frequência isso indica desmotivação em relação ao trabalho ou à ausência de um ambiente acolhedor e motivador. Problemas de saúde, engarrafamentos ou a perda de familiares podem ser fatores que contribuem para o aumento desse índice. É de grande importância estar atento a esses fatores, os gestores e líderes devem estar sempre atentos como se fosse um termômetro para equipe (Oliveira *et al.*, 2018).

De acordo com Oliveira (2018), rotatividade de pessoas baseia-se no número de colaboradores que entram e saem das empresas durante um período curto. Quando bem estruturado, a rotatividade (*turnover*) pode apresentar elementos de grande importância para a empresa, entre eles Qualidade no processo de recrutamento e seleção de pessoas. Um bom *Onboarding* (o processo de integração de um novo colaborador à empresa, que vai desde a recepção até a adaptação à cultura, aos processos e à equipe).

Para Marques (2015), o alto índice de *absenteísmo* é motivo de preocupação para os gestores e os líderes das organizações, pois as faltas comprometem o cumprimento de prazos e a produtividade o que pode afetar diretamente nos lucros da organização e no sucesso da empresa do mercado onde atua.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se por ser de natureza descritiva com abordagem quantitativa. Segundo Lozada e Nunes (2019), pesquisa qualitativa é voltada para os aspectos qualitativos do fenômeno observado. A análise quantitativa se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento

dos dados, tendo como propósito investigar a correlação entre eles (Zanella, 2006). O estudo foi realizado em uma microempresa da rede farmacêutica, localizada em uma cidade da Zona da Mata Mineira, com área territorial de 763,364 km². Segundo o último levantamento do IBGE (2024), a cidade possui 23.423 habitantes, com densidade demográfica de 30,68 habitantes por km².

A amostra do estudo foi composta por informações fornecidas pela empresa de consultoria farmacêutica, obtidas por meio de análise documental. A análise ocorreu após autorização do setor de Recursos Humanos (RH), nos meses de fevereiro a novembro de 2025 com o objetivo de auxiliar na obtenção de dados sobre demissões e admissões de funcionários, a fim de analisar o *turnover*, considerando as entradas e saídas de colaboradores.

Para a coleta de dados, utilizou-se análise documental fornecida pelo departamento de Recursos Humanos. O *turnover* é calculado a partir da relação entre o número de admissões e demissões no período analisado, refletindo a taxa de substituição de colaboradores mais experientes por novos profissionais. Esse índice é comumente expresso em porcentagens e fornece uma visão clara sobre a dinâmica da força de trabalho da empresa, permitindo identificar padrões de saída e entrada de funcionários ao longo do tempo (Chiavenato, 2021).

Para a realização da análise do *turnover*, seguimos os seguintes procedimentos e etapas:

1-Definição do Período de Análise: o estudo abrange o período de janeiro de 2023 a dezembro de 2024. 2-Coleta de Dados: a coleta de dados foi realizada a partir de registros internos da empresa, que incluíam informações sobre as admissões e demissões de colaboradores durante o período estabelecido. Esses dados foram fornecidos pelo departamento de Recursos Humanos e 3-cálculo do índice de *turnover*: o índice de *turnover* será calculado utilizando a fórmula.

Fórmula:

$$\text{Taxa de Turnover} = \frac{\text{Número de admissões} + \text{Número de demissões}}{\text{Número médio de funcionários}} \times 100$$

4 - Análise dos Resultados: após o cálculo do índice de *turnover*, os resultados foram analisados para identificar padrões de rotatividade, bem como possíveis fatores que influenciam as altas ou baixas taxas de *turnover*.

O uso de dados sensíveis — como admissões e demissões — exige total confidencialidade. As informações devem ser tratadas de forma anônima, garantindo a proteção da identidade dos colaboradores e a ética na coleta de dados respeitando a lei 13.709/2018 de proteção de dados LGPD, com acesso restrito a profissionais autorizados, como os do departamento de Recursos Humanos. Os resultados da pesquisa foram utilizados de forma responsável, com o objetivo de melhorar a gestão de recursos humanos, sempre apresentando sugestões construtivas e sem prejudicar a imagem dos colaboradores ou da empresa. É essencial considerar o impacto que esses resultados podem ter na organização e nos funcionários, realizando a análise de forma cuidadosa, respeitosa e voltada para promover melhorias contínuas na empresa. A pesquisa foi executada no período de fevereiro a novembro de 2025, com a coleta de dados a partir de agosto de 2025. As informações coletadas e tabuladas no programa *Microsoft Excel* foram analisadas pela estatística descritiva: frequência absoluta, relativa, média e desvio padrão e apresentados na forma de gráficos, tabelas, quadros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A constituição da rede teve início em 2013, com uma equipe composta por apenas dois colaboradores (o *CEO* da empresa e mais um integrante). Em sua fase inicial, foram desenvolvidas atividades de prospecção de parcerias estratégicas, elaboração de projetos e implementação de iniciativas voltadas à otimização da gestão das farmácias participantes. O projeto foi concebido com o objetivo de representar as farmácias por meio de uma estrutura colaborativa, capaz de amplificar interesses comuns e promover a integração do setor. A identidade visual e o nome adotado remetem a pilares fundamentais da iniciativa, como o fortalecimento do poder de negociação, o acesso ampliado às tecnologias e a difusão do conhecimento entre os associados. Sua evolução decorreu do diálogo entre farmácias independentes, que

identificaram a necessidade de construir uma rede associativista voltada ao fortalecimento da capacidade de negociação, ao acesso a tecnologias de ponta e à promoção contínua do conhecimento. Com uma gestão moderna e a utilização de ferramentas tecnológicas de última geração, a rede atua na profissionalização da gestão das drogarias, estimulando o desenvolvimento contínuo, a redução de custos e o aumento da rentabilidade. Atualmente, a rede reúne mais de 850 farmácias associadas, distribuídas em 531 cidades, abrangendo 23 estados brasileiros e o Distrito Federal (Rede Soma, 2025).

4.2 IDENTIDADE DA EMPRESA

A seguir, na Figura 2, será apresentado a missão, visão e valores da empresa, que constituem a base de sua identidade organizacional e estratégica. A missão evidencia o propósito de integrar as drogarias credenciadas e promover a saúde e o bem-estar dos clientes. A visão destaca os objetivos de longo prazo, sustentados na valorização dos talentos individuais, na capacitação profissional e na busca por consolidar-se como referência no mercado com resultados sustentáveis. Já os valores revelam princípios éticos pautados na transparência, na valorização do ser humano, na reciprocidade, na qualidade, na excelência e na inovação, sempre com foco na satisfação dos clientes.

Quadro 2 - Identidade organizacional da empresa.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Promove a integração das drogarias credenciadas, elaborando e aplicando soluções que cooperem para o seu crescimento, contribuindo para a saúde e bem-estar de seus clientes.	Ser a rede de farmácias mais lembrada pelo mercado no quesito de resultados positivos.	Ter ética e reciprocidade nas relações, ter os associados em primeiro lugar, respeito a todos os agentes do mercado, valorizar o ser humano e contribuir para o seu desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa. 2025.

4.3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Conforme estudos de Araújo (2016), na área empresarial, o organograma surgiu como instrumento essencial de representação estrutural. Observa-se que a rede de drogarias utiliza o organograma circular — também denominado radial — que se apresenta como uma alternativa ao modelo hierárquico tradicional. Seu principal objetivo não é enfatizar a linha de autoridade, mas sim destacar a cooperação e a atuação coletiva. O organograma circular auxilia na manutenção da disciplina organizacional, oferecendo suporte tanto ao controle quanto à eficiência das operações.

Figura 1- Organograma circular da Empresa.



Fonte: Dados de pesquisa. 2025.

4.4 ANÁLISE DO *TURNOVER*

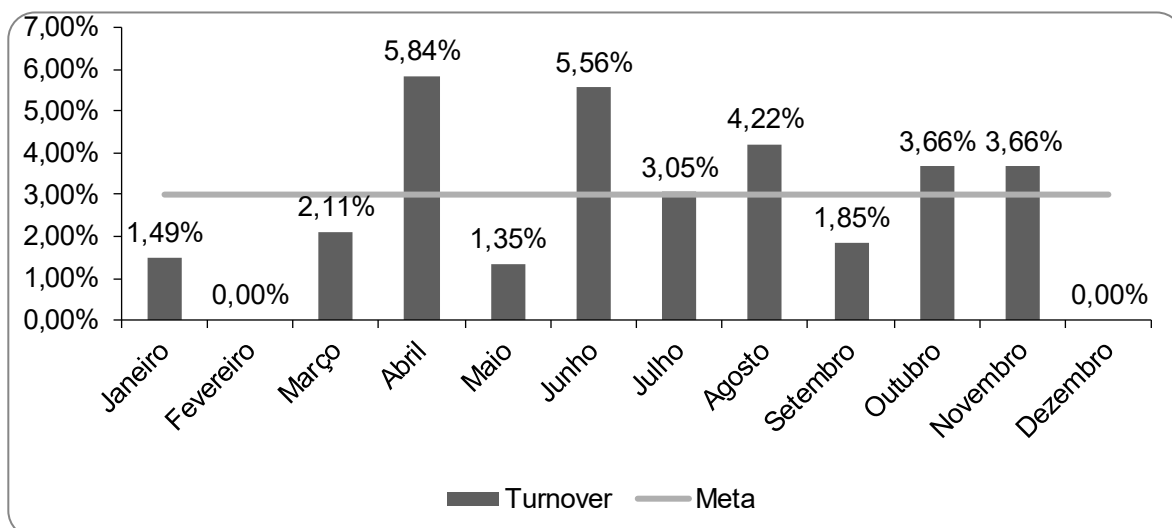
Os dados analisados referem-se ao período de janeiro de 2023 a dezembro de 2024, abrangendo dois anos consecutivos. O objetivo da análise foi identificar o índice de *turnover* da organização, a fim de compreender a rotatividade de colaboradores e seus impactos na gestão de pessoas. Conforme Chiavenato (2014), o *turnover* corresponde ao índice que mensura a movimentação de entradas e saídas de

colaboradores em uma organização, servindo como parâmetro para avaliar a estabilidade do quadro funcional.

A meta ideal de *turnover* mensal pode variar conforme o setor, o porte da empresa e o momento do negócio. Mas, em termos gerais, até 1% ao mês é considerado saudável para a maioria das empresas. No Brasil, a média gira em torno de 3,79% ao mês, o que é considerado elevado. Empresas com políticas eficazes de retenção costumam manter o *turnover* abaixo de 2% ao mês (Lacerda *et al* 2024).

Abaixo de 1% indica estabilidade e boa retenção de talentos. Entre 1% e 3%: pode ser aceitável dependendo do setor (ex.: varejo ou *call centers* costumam ter rotatividade maior). Acima de 3%: sinal de alerta — pode indicar problemas de clima organizacional, liderança ou falta de plano de carreira (Portal *Insights*, [s.d.]).

Figura 2: Tabela do Índice de *Turnover* de janeiro de 2023 a dezembro de 2023.



Fonte: Elaborado pelos autores. 2025.

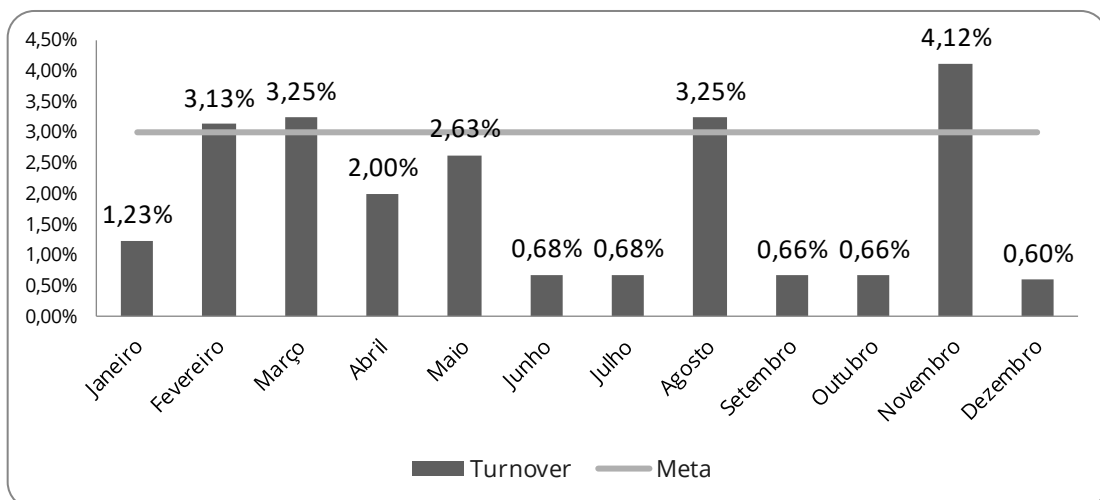
A Figura 2 demonstra que o índice de *turnover* da organização, entre janeiro e dezembro de 2023, apresentou oscilações significativas e consistentemente esteve acima da meta estabelecida de 3%. Os maiores picos de rotatividade foram registrados em abril (5,84%) e junho (5,56%), seguidos de perto por agosto (4,22%). Esse elevado índice de rotatividade nesses períodos específicos indica a presença de problemas organizacionais que merecem atenção. Conforme aponta Chiavenato

(2014), o fenômeno do *turnover* está intrinsecamente ligado a fatores internos e externos que influenciam diretamente a satisfação, o desempenho e, conseqüentemente, a permanência dos colaboradores na empresa.

Os fatores internos estão relacionados às características pessoais, como valores, emoções, crenças e necessidades individuais, enquanto os externos referem-se às condições oferecidas pela organização, como remuneração, reconhecimento, clima organizacional e liderança.

Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade ocorre como consequência de condições como salários, benefícios, clima organizacional, oportunidades de crescimento e oferta de empregos mais atraentes no mercado. Além disso, Herzberg (2010) aponta que a ausência de fatores motivacionais — como reconhecimento e desenvolvimento profissional — podem gerar insatisfação e aumentar a probabilidade de desligamentos. Dessa forma, compreender os fatores que causam a alta rotatividade é essencial para desenvolver estratégias eficazes de retenção de talentos e manutenção da produtividade organizacional.

Figura 3: Tabela do Índice de *Turnover* de janeiro de 2024 a dezembro de 2024.



Fonte: Elaborado pelos autores. 2025.

A Figura 3 permite visualizar o índice de *turnover* entre janeiro e dezembro de 2024, sendo observada menor oscilação em comparação ao ano de 2023. Esse

comportamento pode indicar uma evolução positiva na gestão de pessoas e no clima organizacional da empresa.

De acordo com Chiavenato (2014), o *turnover* está diretamente relacionado à motivação, ao ambiente de trabalho e à eficácia da liderança. Nesse sentido, a redução das variações ao longo do ano pode refletir um avanço na construção de um ambiente mais estável, engajador e alinhado com os objetivos dos colaboradores.

Apesar das melhorias no clima organizacional em 2024, novembro apresentou a maior taxa de *turnover*, atingindo 4,12%, possivelmente ligada ao encerramento de metas e projetos estratégicos no último trimestre.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos demonstram que a rotatividade de colaboradores constitui um desafio relevante e constante para a gestão de pessoas no setor farmacêutico, podendo impactar diretamente a produtividade, o clima organizacional e os custos operacionais da empresa. Após as análises dos dados, foi observado que, no ano de 2023, os índices de *turnover* ultrapassaram a meta de 3% em diversos meses. Os meses de abril, junho, agosto, outubro e novembro revelaram períodos de instabilidade e possíveis falhas nos processos de retenção e motivação dos colaboradores, clima organizacional e oportunidade de reconhecimento.

Em contraste com o ano anterior, os dados de 2024 indicam uma redução significativa das oscilações no índice de *turnover*. Essa estabilização é um forte indicativo de avanços positivos na gestão de pessoas, refletindo a consolidação de um ambiente organizacional mais equilibrado e atrativo para os colaboradores. A menor rotatividade sugere que a empresa está conseguindo reter talentos e proporcionar caminhos claros para o crescimento profissional interno. Nesse sentido, é fundamental destacar a importância e o sucesso das políticas implementadas de valorização e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, que são ferramentas essenciais para fortalecer o vínculo entre o capital humano e a organização, garantindo a sustentabilidade da redução observada. Com base nos dados analisados e nos resultados obtidos, recomendam-se melhorias no setor de Recursos Humanos,

como investimento em retenção de talentos ou uma plataforma que forneça obter *feedback* à empresa dos seus colaboradores para possíveis melhoras no futuro.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Pedro. **Administração - O pai do organograma** - Daniel McCallum. Likedin, 2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/administra%C3%A7%C3%A3o-hist%C3%B3ria-do-organograma-come%C3%A7a-na-ferrovia-rowan-araujo/> Acesso dia 23 de agosto de 2025

BES, Pablo; Capaverde, Caroline Bastos. **Planejamento em gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. *E-book*. pág.99. ISBN 9786581492946. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581492946/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **O que CAGED?** s.d Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/o-pdet/o-que-e-caged> .Acesso em 16 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019. Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, **para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências**. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 157, n. 130, p. 1, 9 jul. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm. Acesso em: 16 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, ano 156, n. 157, p. 1, 15 ago. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 16 jun. 2025.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014 Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf> Acesso dia 25 de agosto de 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*. pág.113. ISBN 9788597025170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025170/>. Acesso em: 27 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como**

Agregar Talentos à Empresa. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. pág.46. ISBN 9786559771196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE**. Raul Soares, Minas Gerais, 2024. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/raul-soares/panorama>. Acessado em 22 jun.2025.

HERZBERG, Frederick. **Teoría de la motivación-higiene**. Traducido por UNTREF Virtual. Disponível em: [https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075 Fundamentos de es trategia organizacional/2010 Teoria de la organizacion.pdf](https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_es_trategia_organizacional/2010_Teoria_de_la_organizacion.pdf) Acessado em: 07 de set. 2025.

LACERDA, Ana Beatriz dos Santos, *et al.* "**Consultoria de redução de turnover.**" Disponível em: [http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/26240/1/RecursosHumanos_2024_1_A naBeatrizLacerda_ReducacaoDeTurnover.pdf](http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/26240/1/RecursosHumanos_2024_1_A_naBeatrizLacerda_ReducacaoDeTurnover.pdf) Acessado em: 27 out .2025

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina Silva. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. *E-book*. pág.132. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595029576/>. Acessado em: 22 jun. 2025.

MARQUES, José Carlos. **Gestão de Recursos Humanos**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. p.34. ISBN 9788522123599. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522123599/>. Acessado em: 22 jun. 2025.

MARTINS, Helena Gagine Borges; SILVA, Adilson Aderito. Fatores Humanos na Produtividade: quando o *Turnover* não é só um *Turnover*. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2022. Disponível: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/15576/11541> Acessado: 22 de jun .2025

MATHIS, Robert. L., & JACKSON, John Harold. (2011). **Human Resource Management** (13th ed.). Cengage Learning. Disponível em: <https://share.google/VjrX557GKqerAhbxO> Acessado dia 05 de abr. de 2025.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de; OLIVEIRA, Pablo Rodrigo Bes; SAWITZKI, Roberta; SANTOS, Andrea Brauch Wanowschek dos. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book*. 220 p. ISBN 9788595023901. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595023901/>. Acesso em:

Acessado:22 de jun. 2025

PORTAL INSIGHTS. **Qual a média de turnover aceitável mensal?** Portal Insights, [s.d.]. Disponível em: <https://www.portalinsights.com.br/perguntas-frequentes/qual-a-media-de-turnover-aceitavel-mensal>.

Acessado em: 31 out. 2025.

REDE SOMA. **Quem Somos** Rede Soma Drogarias. 2025. Disponível em: <https://redesoma.com.br> Acesso em: 26 nov. 2025.

SOUZA, Pâmela Luciana; AYARZA, Juan Arturo Castañeda; SPILLEIR, Davi. Retenção de Talentos e *Turnover*: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022. Disponível:<https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/4448/3084>
Acessado:22 jun. 2025.

VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski ; NOGUEIRA, Felipe Prado. Abordagens de ensino empregadas na educação corporativa em uma rede de supermercados. **Revista Thema**, v. 19, n. 2, p. 341-355, 2021. Disponível em <https://scholar.archive.org/work/x24qfg2iwjc37bnv646aj2tb2e/access/wayback/https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/download/1723/1832> Acesso:22 jun. 2025.

ZANELLA, Liane Carly Hermes et al. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia da pesquisa/Material didatico/Metodologia da Pesquisa.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf)
Acesso: 22 jun .2025