

**Rotatividade: estudo bibliométrico das  
publicações nacionais de 1979 a 2017**  
**Turnover: bibliometric study of national  
publications from 1979 to 2017.**

**Vitor Magalhães Fonseca**

Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Fei  
Vitor\_vmf@hotmail.com

**Bruna Rossetto Scagliante**

Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Fei  
bruna-rossetto@hotmail.com

**Jéssica Silva Oliveira**

Graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Fei  
jeh.silva\_oliveira@hotmail.com

**Maria Laura Ferranty Mac Lennan**

Professor do Centro Universitário Fei e Coordenador do Mestrado Profissional em Administração na Universidade Ibirapuera  
mferranty@fei.edu.br

Recebido: 16/10/2018 – Aprovado: 14/02/2019. Publicado em 22/05/2019

Processo de Avaliação: Double Blind Review

## RESUMO

Dentre os indicadores de desempenho aplicados à área de recursos humanos, destaca-se a rotatividade. A rotatividade define a oscilação de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, sendo esta uma decisão do empregado ou do empregador. O objetivo deste estudo é analisar as publicações nacionais de 1979 a 2017. A metodologia do estudo é pesquisa bibliométrica, com base nos estudos da base Spell. Os resultados indicam o crescimento do interesse no tema, predominantemente de autores do estado de São Paulo. De 2009 a 2017 as publicações apresentam maior incidência. Observa-se equilíbrio entre pesquisas quantitativas e qualitativas, sendo tema relevante tanto para as organizações assim como a academia.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Rotatividade. Bibliometria.

## ABSTRACT

Among the human resource management performance indicators, we highlight turnover. Turnover defines the input and output employees oscillation in an organization, from the employee or the employer decision. The objective of this study is to analyze the national publications from 1979 to 2017 about the subject. The methodology of the study is bibliometric research, based on papers from Spell base. The results indicate the growing interests in the subject, predominantly of authors from the state of São Paulo. From 2009 to 2017 the publications have a higher incidence. A balance between quantitative and qualitative research is observed, being a relevant topic for both organizations and academia.

**Keywords:** People management. Rotativity. Bibliometrics

## 1 INTRODUÇÃO

Indicadores relacionados ao capital humano das organizações se tornam cada vez mais importantes. Estes se analisados e qualificados corretamente, podem gerar informações estratégicas para a tomada de decisão, o que traz competitividade para as empresas (DAVIDSSON; HONIG, 2003). Rotatividade é um indicador que de maneira ampla, mostra o fluxo de entradas e saídas de colaboradores num determinado período em uma organização. A importância do indicador em questão é analisar se o fluxo indica a revitalização do fluxo de

recursos humanos na empresa, que irá preservar a cultura da organização e trazer novos conhecimentos; ou se a organização apresenta altos índices de rotatividade, que podem trazer possíveis efeitos indesejados.

Segundo Jonos e Machado (2015), rotatividade define a oscilação de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente sendo ela uma decisão do empregado ou do empregador em um determinado período. Um conceito que parece relativamente simples engloba questões mais complexas, como por exemplo, motivos, causas, efeitos da rotatividade e seus possíveis impactos. A rotatividade é um tema de grande interesse no contexto organizacional, pois busca-se alcançar uma visão completa e ampla do construto. Diante da complexidade do tema, pesquisas sobre rotatividade acabaram ganhando força nas últimas décadas. O assunto é tópico de análise de diversos pesquisadores interessados em entender os desdobramentos diretos e indiretos relacionados a este tema (CHANG; WANG; HUANG, 2013; GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; HUSELID, 1995; MOWDAY; PORTER; STEERS, 2013; REINA et al., 2018).

O objetivo deste estudo é mapear e descrever as principais características e particularidades do tema rotatividade, por meio da análise de publicações científicas sobre o assunto publicadas nos periódicos nacionais. Para isso, utilizou-se como fonte artigos disponibilizadas pela ferramenta digital Spell, a fim de possibilitar um aprofundamento sobre o construto e também identificar possíveis novas oportunidades de estudo. Logo, busca-se colaborar com gestores e pesquisadores, através de uma análise bibliométrica aplicada com a finalidade de revisar as publicações científicas sobre Rotatividade ou *Turnover*, nos periódicos nacionais e internacionais divulgados na base de dados Spell. Especificamente, como contribuições, pode-se propor: (i) classificar os temas mais estudados sobre rotatividade; (ii) identificar quais são os tópicos de pesquisa que mais se correlacionam com rotatividade; (iii) identificar quais os métodos mais utilizados na área da pesquisa; (iv) entender de forma geral de que maneira a rotatividade ocorre nas organizações e quais seus possíveis impactos; (v) mostrar quais setores foram os mais estudados nas publicações analisadas; e (vi) apresentar tendências de pesquisa no tema, além de apontar possíveis oportunidades de estudo.

A rotatividade entre trabalhadores é um movimento de grande importância no mercado de trabalho, porém, no Brasil são poucos os estudos sobre a rotatividade de profissionais em geral (PAGNO; FAVERI, 2013). Nesse sentido, a contribuição da pesquisa para as empresas interessadas é mostrar uma visão ampla sobre as abordagens científicas de rotatividade ao longo

dos anos, trazendo consolidação de estudos aplicados e conclusões sobre pontos positivos, negativos, motivos e consequências da rotatividade organizacional em diversos setores. Isso pode contribuir para que a empresa crie um posicionamento na área de recursos humanos, além de estratégias para lidar com o tema. Já para os acadêmicos, a pesquisa consolida achados anteriores. Há a revisão das teorias aplicadas nas publicações, comparação entre autores com posicionamentos semelhantes e divergentes, possibilitando o entendimento de diferentes linhas de raciocínio e abordagens sobre rotatividade. Além disso, o presente trabalho aponta possíveis oportunidades de estudos que possam ser úteis para acadêmicos que também tenham interesse em abordar o tema.

A pesquisa será apresentada considerando, além dessa introdução, outras seções que explorarão o construto de maneira abrangente. Na primeira seção sobre referencial teórico serão apresentados os principais conceitos envolvendo o tema rotatividade. Na sequência, serão exibidas diferentes visões e comparações entre os diversos autores pesquisados. Depois será delineada a metodologia que foi aplicada para o atingimento do objetivo sugerido. Na seção Análise de Dados será apresentado com base nos procedimentos metodológicos as análises dos dados coletados na pesquisa. Por fim serão demonstradas as conclusões sobre a pesquisa, suas limitações e sugestões para estudos futuros.

## 1.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente pesquisa explica sobre o tema rotatividade. O assunto explicado no referencial teórico está estruturado em quatro seções:(i) definição de rotatividade;(ii) tipos de rotatividade, (iii) causas e efeitos da rotatividade;(iv) custos da rotatividade e como gerenciar a rotatividade.

### a. Rotatividade e a área de Recursos humanos na empresa

De acordo com Dall'inha (2006), a área de Recursos Humanos existe para contribuir com os funcionários, num movimento de valorização das relações humanas a fim de ajudar o colaborador e ser ajudado por ele. Ainda, tem diversas funções como: (i) atrair e empregar pessoas (ii) capacitar e gerenciar funcionários para que possam atingir seu melhor estado (iii) integração de pessoal recém admitido (iv) remuneração (v) benefícios sociais (vi) treinamento

e desenvolvimento (vii) higiene e segurança do trabalho, (viii) relações trabalhistas (ix) disciplina no trabalho, dentre outros. Recursos humanos surge inicialmente como ferramenta de suporte e à gestão, e acaba incorporando também funções estratégicas, alinhando-se à estratégia do negócio e da organização.

Com esse movimento de valorização das pessoas e da área de recursos humanos, Cesar (2015) assevera que a área deve ter dispositivos para mostrar ao público interno e externo os impactos das ações sobre o desempenho do negócio. Portanto, os indicadores de desempenho relacionados ao Capital Humano se tornam cada vez mais importantes, uma vez que qualificam e analisam dados em um determinado período de tempo, e os transformam em informações estratégicas para tomada de decisão. Diante da vasta quantidade de indicadores que a área de recursos humanos pode apresentar, um deles se refere à composição do quadro funcional, e é chamada rotatividade. De acordo com Jonos e Machado (2015), rotatividade se refere as entradas e saídas de colaboradores em uma organização, em um determinado período.

Por isso, conhecer as taxas de rotatividade da empresa tem grande importância sob a busca das causas desta flutuação e pode ser tomada como medida de eficiência organizacional formal da empresa. Dalton e Todor (1979) afirmam que a rotatividade traz ganhos significativos no longo prazo para as empresas, pois estimulam um ambiente de inovação e cooperação entre áreas e pessoas. Ou seja, é saudável que haja a troca das pessoas, desligando aquelas que já não trazem mais contribuições para empresa e contratando pessoas que poderão trazer novas experiências. Por isso o indicador de *turnover* é uma ferramenta tão importante, ele mostra se o equilíbrio entre entrada e saída durante um determinado período. Isso pode significar a revitalização de recursos humanos que irá preservar a cultura da organização e trazer novos conhecimentos. Caso a organização apresente altos índices de rotatividade, isso pode trazer efeitos indesejados a empresa, como custos e impactos na produtividade e prestação de serviços. “É muito importante que as empresas analisem bem essas ações, atentando para os índices de desligamentos saudáveis e aqueles prejudiciais para suas operações” (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013, p. 6). Por isso, a rotatividade deve ser tratada como fator estratégico dentro das organizações, pois se houver altos índices de *turnover*, os custos dos produtos serão afetados de maneira significativa, alterando sua competitividade.

Na mesma linha, Costa, Moraes e Cançado (2010) mostram que a área de recursos humanos deve buscar saber qual a natureza da rotatividade na organização, suas possíveis consequências, criar e implementar programas e práticas para lidar com o tema e avaliar se as

mudanças foram efetivas, se este for o caso. Muitas podem ser as causas de rotatividade dentro de uma organização. Há muitos aspectos que desempenham um papel significativo na taxa de rotatividade de empregados de uma empresa. Tais aspectos podem resultar tanto na organização (fatores internos), bem como de fatores externos à empresa (ROSA; IBDAIWI, 2012). A explicação dos fatores internos abrange itens como o comportamento dos seus superiores, indicadores de satisfação com o trabalho, salário e oportunidades de promoção (COTTON; TUTTLE, 1986; REINA et al., 2018). O papel mais importante de recursos humanos quando consegue este indicador é a interpretação das informações e a elaboração de planos de ação. A simples porcentagem de *turnover* por si só não traz nenhum diferencial competitivo para empresa, se não vier ligada ao entendimento dos custos, clima e ganhos efetivos financeiros e sociais.

#### b. Definições de rotatividade

Pode-se considerar que rotatividade trata do fluxo de entrada e saída dos funcionários nas organizações. Por essa definição, as empresas devem se preocupar com este índice, pois se o índice de rotatividade da empresa é alto, significa que ela possui um número reduzido de recursos humanos que ela pode contar. O levantamento deste índice indica aos gestores o percentual de empregados que circulam na empresa, permitindo que seja realizada uma análise de que, caso haja um índice de 4% de rotatividade, significa que a empresa pode contar com apenas 96% dos recursos humanos disponíveis no determinado período (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013).

Para Lucena (1995), a rotatividade expressa o que foi disperso com investimentos em pessoal pelas empresas, podendo ainda afetar outras variáveis como: nível de produtividade dos funcionários, a continuidade da empresa, o resultado e o custo elevado dos processos de desligamentos e novas admissões. Mobley (1992, p.30), diz que a rotatividade no trabalho consiste na “suspensão da condição de membros participantes de uma organização por parte de um indivíduo que recebia a compensação monetária desta”. Nomura e Gaidzinski (2005) definem rotatividade de pessoal, como o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização, isto é, quando existe uma movimentação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente.

Segundo Iwamoto e Anselmi (2006), a rotatividade compreende a mensuração do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, em um determinado período de tempo.

Já para Bohlander e Snell (2011), a rotatividade de empregados indica simplesmente a saída do empregado de uma empresa. Porém, Luz e Auler (2015) destacam que, quando se analisa o impacto da rotatividade no planejamento de recursos humanos e no processo de recrutamento, é importantíssimo reconhecer que os índices quantitativos da rotatividade não são o único fator a ser considerado. Da mesma forma, a qualidade desses empregados também deve ser considerada.

Ao analisarmos as definições e opiniões expostas anteriormente, podemos destacar que a grande maioria deles considera que rotatividade trata da entrada e saída de funcionários para a ocupação de certa vaga de trabalho. Alguns adicionam mais significados para o tema. Por exemplo, Lucena (1995), expressa que rotatividade significa o que foi disperso com investimentos em pessoal pelas empresas e que pode ainda afetar variáveis como nível de produtividade dos funcionários e continuidade da organização. Luz e Auler (2015) complementam que ao analisar o impacto da rotatividade no planejamento de recursos humanos e no processo de recrutamento, deve-se reconhecer que os índices quantitativos da rotatividade não são o único fator a ser analisado, mas também a qualidade do funcionário que deixou a organização.

#### c. Tipos de rotatividade e suas causas

Para que a classificação da rotatividade seja possível, bem como sua medição de maneira confiável, é necessário que outras variáveis sejam compreendidas. Essas podem ter origem em diversas naturezas, entretanto são capazes de influenciar o mercado de trabalho, tais como fatores reguladores do mercado de emprego, fatores sociológicos, econômicos e tecnológicos (DIEESE, 2011).

Adicionalmente, a rotatividade pode ter vários tipos, dentre eles podemos destacar a rotatividade voluntária e a involuntária. A rotatividade voluntária ocorre quando um empregado decide deixar a organização por vontade própria. Essa decisão pode ter sido tomada devido a uma oferta de emprego mais atraente, mudanças no rumo da sua carreira ou por outros motivos

pessoais. Em contrapartida, a rotatividade involuntária surge quando o empregador decide rescindir o contrato de trabalho (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011).

A rotatividade involuntária é independente da vontade do colaborador, ela surge por uma necessidade da própria organização, como por exemplo, corte nos custos ou reestruturação da mesma. A rotatividade reflete o efeito do equilíbrio entre os benefícios organizacionais (fatores de atração e retenção) e atitude profissional para o trabalho, chamados de fatores de expulsão (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011).

Segundo outra classificação, existe também a rotatividade evitável e a inevitável. Rotatividade evitável é aquela que é controlável, quando a gestão poderia ter reduzido ou minimizado tais perdas, por exemplo, investindo na qualificação dos funcionários, em qualidade de vida e melhores benefícios, enquanto as inevitáveis são as que escapam à alçada da organização (RIBEIRO, 2010).

Uma vez identificados os tipos de rotatividade, importa também determinar as suas causas. Segundo Ferreira e Freire (2001), as causas para a rotatividade são múltiplas. Os fatores mais mencionados na literatura são a política salarial adotada pela empresa, sua política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecida, tipo de supervisão, política disciplinar, condições físicas e ambientais de trabalho, motivação pessoal, entre outras. Brannick (1999) afirma que a rotatividade é manifestada com base nos seguintes fatores: a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado e a falta de incentivos. Entretanto, para Epstein (1999), a maioria dos gerentes acredita que o salário é a principal preocupação dos trabalhadores no que se trata de motivação, negligenciando assim, o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação para estarem satisfeitas com seu ambiente de trabalho.

Existem alguns fatores que são apontados como os mais comuns para a causa da rotatividade, no quadro abaixo podemos observá-los:

#### QUADRO 1 - FATORES QUE INFLUENCIAM NAS TAXAS DE ROTATIVIDADE

Fator	Definição	Autores
Salários	Este é considerado como a causa mais comum da taxa de rotatividade ser elevada nas empresas. Os funcionários buscam empregos em que a remuneração atenda as suas expectativas e quando isso não ocorre, eles não hesitam em migrar para outras organizações.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001); Lopes, Moretti e Alejandro(2011);
Benefícios	Os funcionários tendem a migrar para empresas que lhes oferecem os melhores benefícios.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001);

		Lopes, Moretti e Alejandro(2011);
Avanços e Políticas de Promoção	Com a falta de oportunidade potencial para crescimento ou promoções, os funcionários preferem empresas que oferecem cargos de mais responsabilidade e melhores pacotes de compensação.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001); Lopes, Moretti e Alejandro(2011);
Ambiente de Trabalho	Pode ser considerada também uma das principais causas para a rotatividade de funcionários. Os funcionários dão preferência aos trabalhos que tenham um ambiente adequado para eles. Se eles encontrarem um ambiente de trabalho motivador na empresa, eles podem permanecer na mesma por vários anos.	Campos e Malik (2008); Ferreira e Freire (2001); Lopes, Moretti e Alejandro(2011); Pinheiro e Souza (2013)
Procedimentos de Trabalho	É importante que as empresas analisem e adequem os seus procedimentos de forma que incentivem os seus colaboradores a utilizarem todo o seu potencial. Pois, existem casos em que os funcionários deixam a organização por que estão desmotivados, pois não recebem incentivos para darem o seu melhor para a organização.	Brannick (1999); Campos e Malik (2008); Cotton e Tuttle, (1986); Lopes, Moretti e Alejandro (2011);
Mudança de Emprego	O dinamismo do mercado é acirrado, as organizações devem atentar-se às mudanças e buscar manter os colaboradores em suas empresas, antes de perder sua mão de obra qualificada para um concorrente de mercado.	Cappi e Araujo (2015); Pinheiro e Souza (2013);
Responsabilidade Social Corporativa	Uma empresa pode empreender ações relacionadas com a responsabilidade social corporativa e isso pode influenciar de modo positivo os funcionários das organizações. De modo análogo, empresas com valores duvidosos do ponto de vista ético podem repelir pessoas que não estão alinhadas com esse posicionamento.	Cohen et al. (2016); Luppi (2007); Rosolen e MacLennan (2016)

Fonte: Autores.

Segundo Campos e Malik (2008), fatores de satisfação no trabalho, como capacitação, distância entre residência do colaborador e seu trabalho e condições de trabalho, apresentam grande correlação com o aumento da rotatividade. Já Cappi e Araújo (2015) pesquisaram a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional com a intenção do funcionário em deixar seu emprego. Após as pesquisas, concluíram que membros da geração X consideram que o grau de satisfação no trabalho é um forte antecedente da intenção de sair do emprego. Entretanto para membros da geração Y, o comprometimento organizacional se mostra como um antecedente mais forte na decisão de saída da empresa.

A literatura apresenta ainda outros fatores. Cohen et al.(2017), evidenciam que o grau de representação de princípios de responsabilidade social junto aos colaboradores, tem seu impacto na rotatividade voluntária, ou seja, a falta de representatividade de responsabilidade social em uma organização pode influenciar um aumento no índice de rotatividade voluntária. Para Luppi (2007), as organizações que exercem a responsabilidade social, tem consciência de que os seus deveres devem ir além de interesses financeiros, pois quando elas são socialmente

responsáveis, elas contribuem com o bem estar, qualidade de vida, preservação do meio ambiente e participação em ações comunitárias do meio onde estão inseridas. Isso faz com que os funcionários se sintam inseridos nessa cultura o que conseqüentemente diminui o índice de rotatividade. Nesse sentido, ações de responsabilidade social corporativa conferem maior legitimidade para a empresa e conseqüentemente para seus funcionários (ROSOLEN; MACLENNAN, 2016).

Pode-se observar quanto às causas da rotatividade, que cada autor expressa em seus estudos motivos diversos para tal ocorrência, porém esses motivos frequentemente são complementares. As causas mais citadas entre os autores estudados foram, política de salários e benefícios e oportunidade de crescimento profissional. Outros motivos citados foram a cultura organizacional adotada por cada empresa e suas políticas de responsabilidade social corporativa. Se essa cultura e valores organizacionais não interagem com as crenças de cada pessoa, a chance de haver rotatividade é maior.

#### d. Efeitos da rotatividade nas organizações

Uma vez entendidas as causas da rotatividade, importa se compreender seus efeitos. Segundo Luz e Auler (2015) quando empregados sem qualificação são desligados, pode ser gerado um benefício para a organização, pois os funcionários que não rendem muito são substituídos por funcionários novos e com mais vontade de fazer a diferença no novo emprego, fazendo com que os resultados da organização aumentem. Do mesmo modo que quando pessoas qualificadas são desligadas, deve haver uma preocupação da empresa, pois a contratação de um novo profissional do mesmo nível provavelmente gerará custos e tomara tempo.

No quadro 2 é possível observar a comparação dos pontos negativos e positivos que os índices de rotatividade podem gerar em uma organização.

### QUADRO 2- EFEITOS DA ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

Efeitos	Autores
Efeito Positivo: - Troca de funcionários sem rendimento para funcionários novos que estão motivados em seu novo emprego; - Ingresso de novos talentos e ideias para a organização.	Brannick (1999); Costa et al., (2008); Luz e Auler (2015); Mobley (1992).
Efeito Negativo: - Custos elevados relacionados ao desligamento do funcionário anterior e contratação de um novo funcionário; - Influencia outros funcionários a saírem da organização;	Chang, Wang e Huang (2013); Jubilato (2008); Lucena (1995); Luz e Auler (2015); Mobley (1992); Patias et al (2015); Santos e Ferreira Junior (2013);

- Alta rotatividade reflete negativamente no desempenho da produção, clima organizacional e relacionamento interpessoal entre as equipes.	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Autores

A rotatividade impacta diretamente de modo relevante a produtividade da organização, afetando principalmente os funcionários iniciantes. Este impacto de baixo desempenho pode ser notado principalmente no setor comercial de uma empresa (SANTOS; FERREIRA JUNIOR, 2013). Ela pode causar um efeito negativo alterando o comportamento dos funcionários que já tem a intenção de sair da organização, ou seja, quando veem outros funcionários deixando a organização, eles sentem-se motivados a fazer o mesmo (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

Mobley (1992) lembra que o índice de rotatividade, caso seja muito baixo não é saudável para a empresa, pois indica que a mesma está parada e não renova ou modifica o seu quadro de funcionários, o que pode impedir que novas pessoas, e conseqüentemente, novos talentos entrem na organização, portanto, é importante que exista um equilíbrio de entrada e saída de funcionários das organizações. Nesse sentido, uma alta rotatividade não representa necessariamente uma decisão ruim para as organizações, pois os índices de rotatividade podem estar relacionados, por exemplo, a uma estratégia de demissão de colaboradores com baixo desempenho. Assim, cabe à organização definir a quantidade e a qualidade da rotatividade (PATIAS et al., 2015).

Existe um consenso entre os autores de que a rotatividade pode ser benéfica ou maléfica para as organizações, dependendo da análise de cada caso. Por exemplo, Luz e Auler (2015) citam que quando empregados sem qualificação são desligados, pode ser um benefício para a organização e que quando pessoas qualificadas são desligadas, torna-se um fator negativo devido aos custos de contratação de um novo profissional do mesmo nível que o anterior.

Outro ponto de atenção são os custos do *turnover* para as empresas. Segundo Jubilato (2008), há três tipos de custos, o primário, secundário e terciário. Os custos primários são todos aqueles diretamente relacionados à demissão de um funcionário e a substituição do mesmo, incidindo, por exemplo, gastos com verbas indenizatórias, recrutamento e seleção, treinamento e integração e etc. Já os custos secundários são aqueles de perspectiva intangível e de aspecto qualitativo, apresentando-se em gastos como queda de produtividade enquanto o antigo colaborador não é substituído e durante a adaptação do novo funcionário; e até mesmo despesas com novas demissões, já que um desligamento pode influenciar outros colaboradores a fazer o

mesmo. Por fim, os custos terciários são referentes a efeitos colaterais de médio e longo prazo que a rotatividade pode causar para a imagem da empresa ou negócio, tais como perda da qualidade de produtos e serviços.

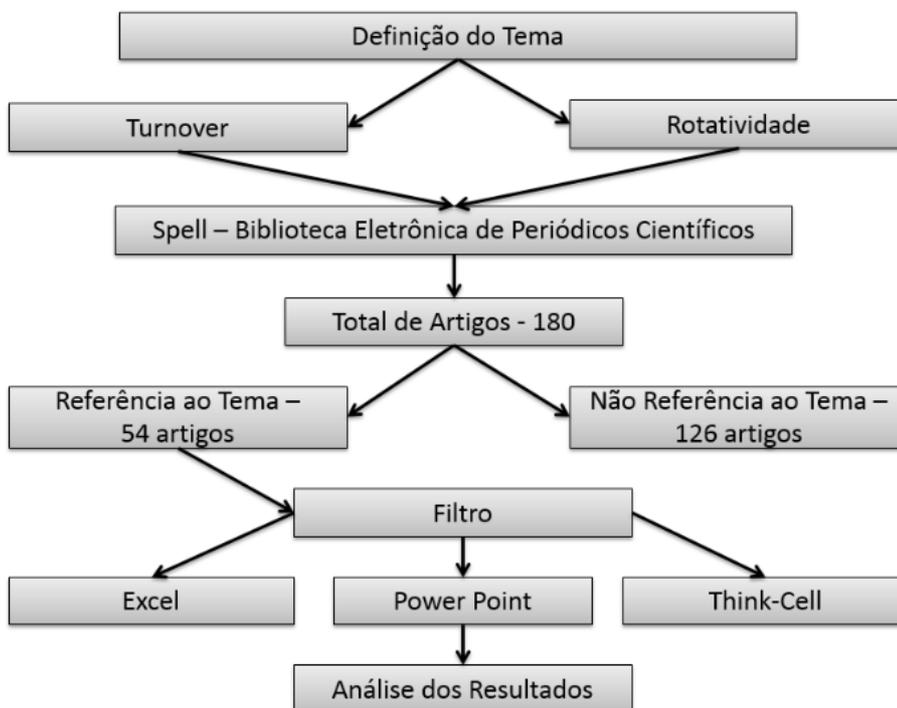
Além dos custos com demissão e contratação, o alto índice de rotatividade, afeta também a produção, o clima organizacional e o relacionamento interpessoal entre os colaboradores. Chang, Wang e Huang (2013) entendem que um efeito da rotatividade é a influência que ela pode causar em colaboradores que já tem a intenção de deixar a empresa. Ao ver outros colaboradores saindo da organização, o funcionário se sente encorajado a fazer o mesmo. É possível concluir que a rotatividade tem influência considerável sobre os custos dos produtos da organização, uma vez que impacta na elevação dos mesmos e na diminuição da lucratividade. Dessa forma, a empresa deve manter a atenção nesses efeitos para preservar sua competitividade (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013).

## **2 METODOLOGIA**

Para a realização desta monografia, utilizamos o método de pesquisa bibliométrica. Segundo Silva e Hayashi (2011), a bibliometria aplica métodos quantitativos para análises estatísticas de publicações e atividades científicas. A bibliometria foi inicialmente conhecida como “bibliografia estatística” e ela consiste na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para que os aspectos da literatura e de outros meios de comunicação possam ser descritos. O termo “bibliometria” foi criado por Otlet em 1934, mas se popularizou apenas em 1969, quando Pritchard iniciou um debate com o tema “bibliografia estatística ou bibliometria?” (VANTI, 2002). Segundo Vanti (2002), as técnicas bibliométricas possibilitam no geral: a) identificação das tendências e o crescimento do conhecimento em uma determinada área; b) identificação de usuários de uma disciplina; c) prever tendências de publicações; d) estudar a dispersão e a obsolescência da literatura científica; e) medir o grau e padrões de colaboração entre os autores; f) medir o crescimento de determinadas áreas e o surgimento de novos temas, dentre outros.

A seguir temos um fluxograma que representa o percurso que foi utilizado no processo metodológico aplicado a este trabalho. Ele se apresenta na figura 1.

**FIGURA 1- PERCURSO METODOLÓGICO**



Fonte: Autores.

Com a definição do tema Rotatividade, foi definido que as palavras-chaves que seriam utilizadas para realizar a pesquisa na base de dados: Rotatividade e *Turnover*. A seguir, escolheu-se a base de dados Spell e seguiu a pesquisa com a aplicação das palavras-chaves na caixa de pesquisa da plataforma. Para esta pesquisa na base Spell não se utilizou outros filtros de busca, além do uso das palavras chave definidas anteriormente. Exportou-se manualmente todos os artigos para o software Microsoft Office Excel, de modo a realizar a sua classificação nas dimensões do estudo. Para a elaboração da matriz, consideramos métricas como classificação por quantidade de autores, idioma da publicação, gênero dos autores, periódico da publicação, volume/número/edição da publicação, tema, objetivo, dentro outros. Para análise dos resultados, consideramos a matriz de análise após classificação dos artigos, resultou numa base de dados consolidada, que era possível obter todos os resultados extraídos dos artigos pesquisados na base Spell<sup>1</sup>. A base *Spellé* é uma base de artigos acadêmicos consolidada e com acesso a milhares de títulos de periódicos. A busca resultou em um total de 180 artigos, compreendendo o período de 1979 a 2016.

Na sequência, transferiu-se as principais informações dos artigos, tais como título, revista, volume, ano, classificação, metodologia, citações e temas, para uma matriz de avaliação, fazendo com que os artigos em duplicidade fossem eliminados. O último filtro

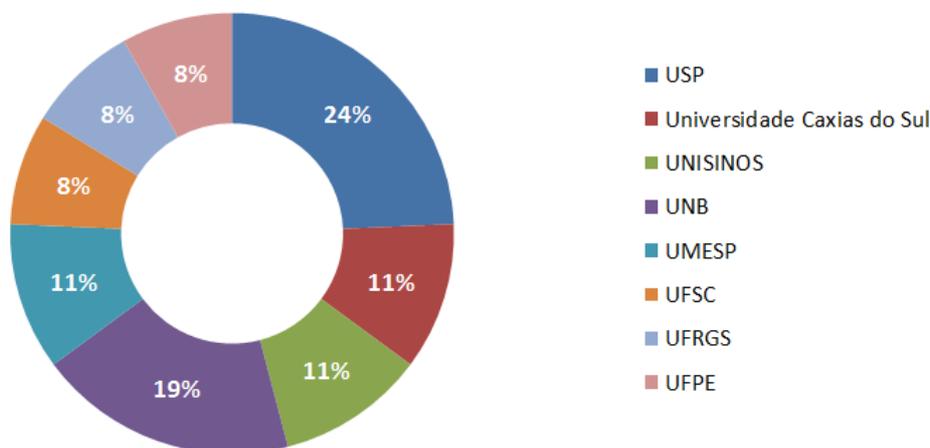
aplicado foi o de analisar cada um dos artigos individualmente, para verificar se ele realmente aborda o tema de estudo proposto. Após a aplicação desses filtros, restaram 55 artigos, correspondente a 31% do total de artigos analisados.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente foi analisado o gênero dos autores. Dentre os 144 autores que contribuíram para a criação dos artigos, 54% são representados por homens e 46% por mulheres. Os dados apontam que esse número está bem distribuído, não mostrando nenhuma discrepância para ambos os lados.

O gráfico 1 retrata quais universidades ou instituições de ensino foram mais frequentadas pelos autores. Para isso, considerou-se apenas as universidades em destaque, ficando de fora desta análise, universidades de referência que foram identificadas apenas uma vez nas análises. Essas últimas (instituições de ensino que aparecem apenas uma vez) representam 11% do total.

**GRÁFICO 1 - UNIVERSIDADES OU INSTITUIÇÕES DE ENSINO MAIS FREQUENTES.**



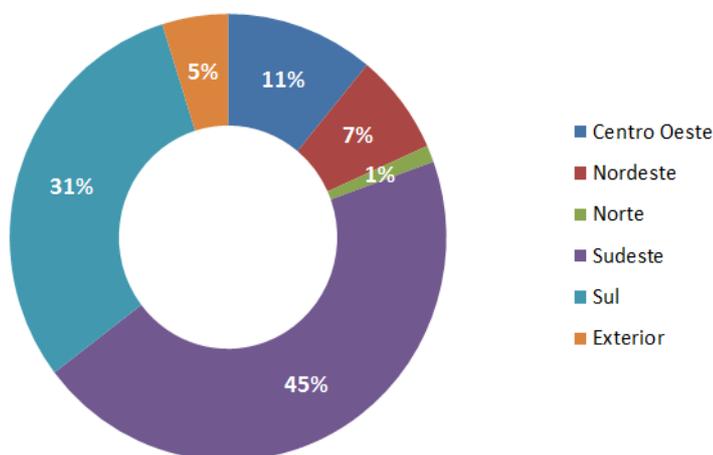
Fonte: Autores.

Com esta análise é possível perceber que a universidade mais frequentada pelos autores pesquisados foi a Universidade de São Paulo (USP) que ocupou a primeira posição com 24% do total, em segundo ficou a Universidade de Brasília (UnB) com 19%. Com 11% dos resultados, as Universidades de Caxias do Sul, Universidade Vale dos Sinos (UNISINOS) e Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) ocuparam o terceiro lugar das universidades mais frequentadas pelos autores e por fim, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) indicaram que apenas 8% dos autores pesquisados frequentaram as mesmas.

A análise segue com a identificação da produção científica sobre rotatividade por região. Essa é apresentada no gráfico 2. Ao analisar as universidades mais frequentadas pelos autores, pode-se avaliar da localização das mesmas. Com isso foi possível identificar que 45% das universidades estão localizadas na região Sudeste e 31% na região Sul, consequentemente podemos considerar que 76% das produções dos artigos são provenientes da região Sul e Sudeste. Destacamos ainda que 5% das produções são provenientes do Exterior.

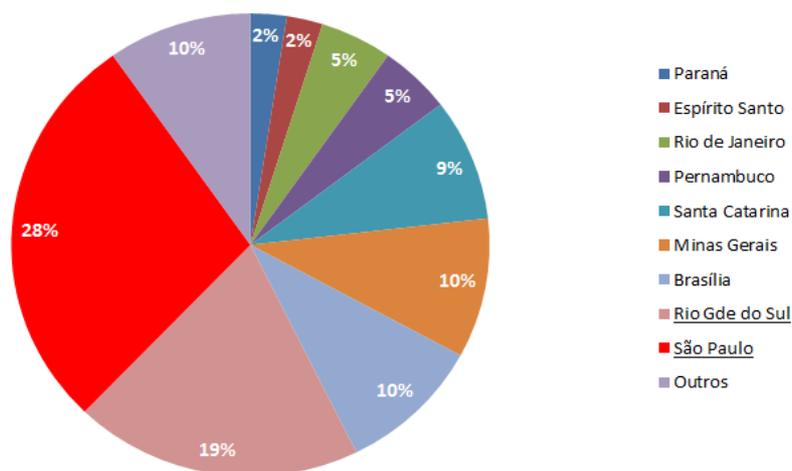
### GRÁFICO 2 - REGIÃO MAIS FREQUENTE



Fonte: Autores

O gráfico 3 retrata a produção de artigos por Estado da federação. Para esta análise foi utilizada como base o registro de universidades mais frequentadas pelos autores. Pode-se verificar que 28% das produções são provenientes do estado de São Paulo, seguido por 19% no estado do Rio Grande do Sul e com 10% Brasília e Minas Gerais.

### GRÁFICO 3 - ESTADO DA FEDERAÇÃO MAIS FREQUENTE

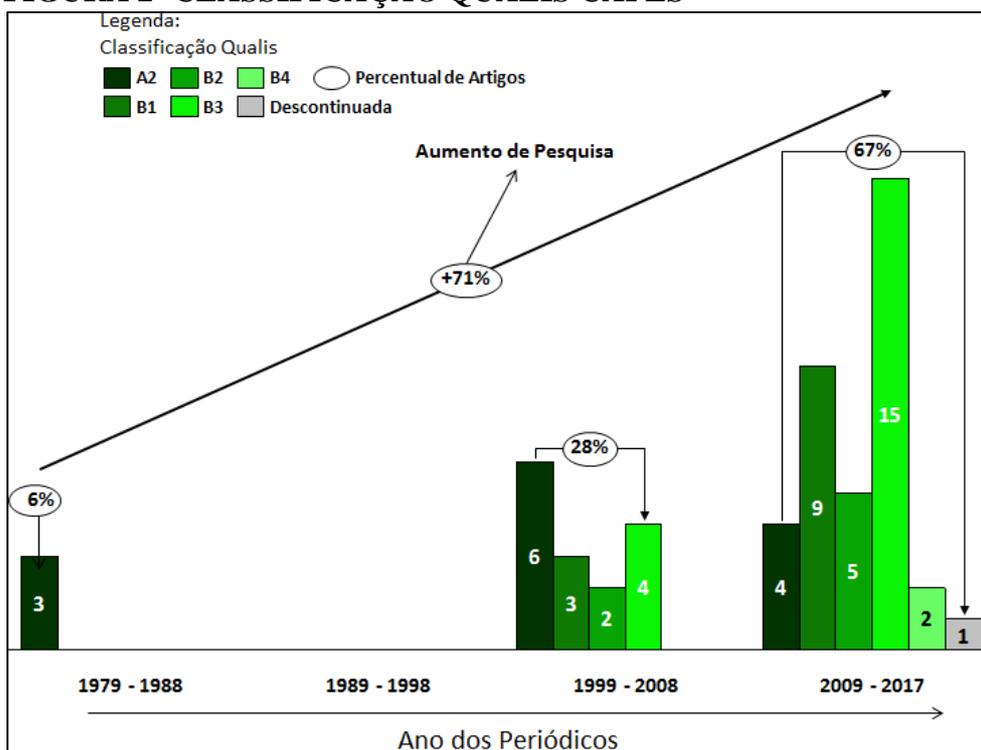


Fonte: Autores.

No que diz respeito aos setores pesquisados, pode-se notar que o tema rotatividade foi abordado principalmente em dois setores, 43% deles foram aplicados no Setor Privado e 24% dos estudos foram aplicados no setor do Comércio Brasileiro. O setor Público foi estudado em 15% dos artigos, seguidos por 11% da indústria e 7% no setor da Saúde.

A análise seguinte indica a classificação Qualis dos artigos avaliados. O Qualis é um indicador do grau de qualidade de um determinado artigo ou outros tipos de produções. Esse é elaborado a partir de um exame da qualidade dos seus veículos de divulgação, que são submetidos a um conjunto de procedimentos de análises, realizada pela Capes. Essa classificação é apresentada na figura 2:

**FIGURA 2- CLASSIFICAÇÃO QUALIS CAPES**



Fonte: Autores

A partir da análise da figura 2 é possível perceber que entre os anos 1979 à 2017 os estudos sobre o tema rotatividade aumentaram em 71%. Do total de 54 artigos pesquisados na base Spell, 3% dos estudos foram elaborados no período de 1979 a 1988, todos os artigos desse período obtiveram uma classificação A2 no Qualis. Os anos de 1989 a 1998, não apresentaram nenhum novo estudo sobre o tema. 28% das publicações se deram entre os anos de 1999 até 2008, a maioria desses artigos obteve classificação A2 no Qualis, o restante oscilou entre B2, B3 e B4 respectivamente.

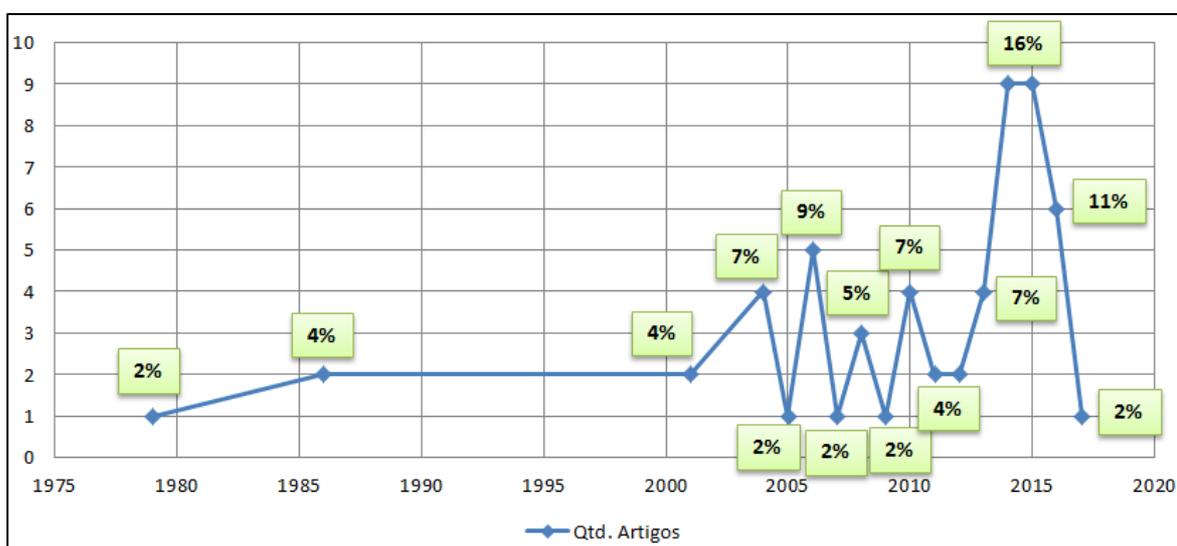
O maior período de publicações de artigos sobre rotatividade aconteceu entre os anos de 2009 até 2017, esse número representa 67% do total de artigos publicados, o que mostra um aumento no interesse sobre o tema rotatividade. Apesar do crescimento repentino, a qualificação Qualis apresentou uma queda, sendo considerado a maior qualificação B3, ou seja, sua classificação diminuiu de forma significativa em relação a qualidade dos estudos publicados, com base nesse critério.

Dos 54 artigos analisados, 19 possuem classificação B3, ou seja, apesar de representarem um número significativo das pesquisas, a qualidade dos mesmos é baixa. A classificação Qualismais elevada neste grupo de artigos é a A2, que representa 13 artigos em

sua totalidade. Não foi encontrado na base nenhum artigo que apresentasse uma classificação A1 (classificação superior) ou B5 e C (classificação inferior).

A análise seguinte mostra a quantidade de publicações por ano. No gráfico 4 se observa que o pico de publicações sobre estudos em que a rotatividade se deu como tema central foram nos anos de 2014 e 2015, representando 32% dos total de estudos respectivamente. O período que obteve o menor número de publicações foi entre os anos de 2005 e 2009. Os resultados acima indicam que a busca por artigos que abordam o tema rotatividade cresceu significativamente nos últimos 20 anos.

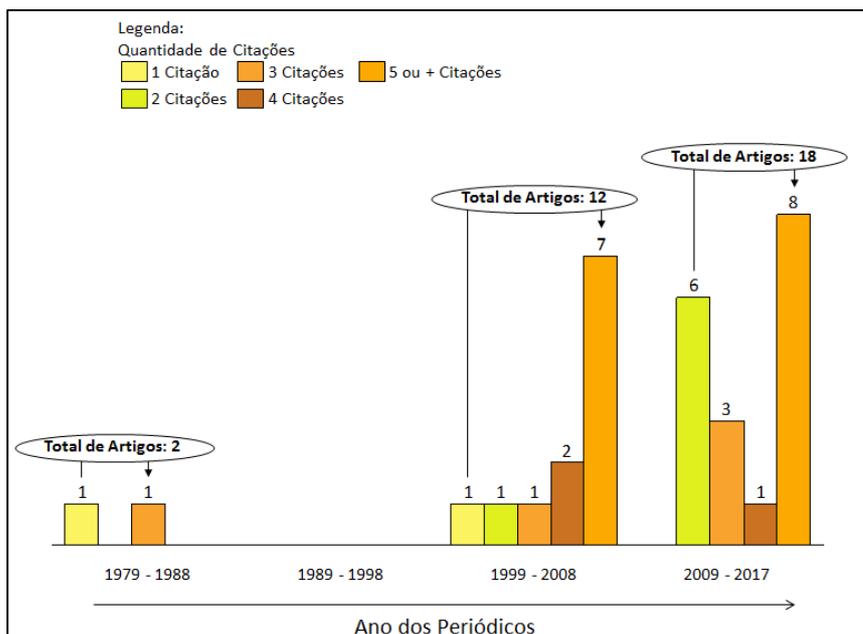
#### GRÁFICO 4- QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR ANO



Fonte: Autores.

A análise segue com a avaliação do número de citações. Essas são apresentadas na figura 3. Dos 54 artigos pesquisados, verificou-se através da ferramenta Google Acadêmico, que 32 desses artigos foram citados em algum trabalho ou pesquisa acadêmica. Observa-se que entre os anos de 1979 e 1988 os artigos foram citados ao menos 3 vezes em outros trabalhos. Entre 1989 e 1998 a busca não apresentou nenhum artigo que foi citado. Já entre 1999 e 2008, com o aumento das publicações, consequentemente o número de citações aumentou também, cerca de 50% desses artigos foram citados no mínimo 5 vezes em outros trabalhos. Apresentando uma quantidade maior de publicações, entre os anos de 2009 até 2017, 40% dos artigos foram citados 5 vezes ou mais, os 60% dos artigos restantes, foram citados entre 2 e 4 vezes em outros trabalhos.

**FIGURA 3- QUANTIDADE DE CITAÇÕES NO GOOGLE ACADÊMICO**

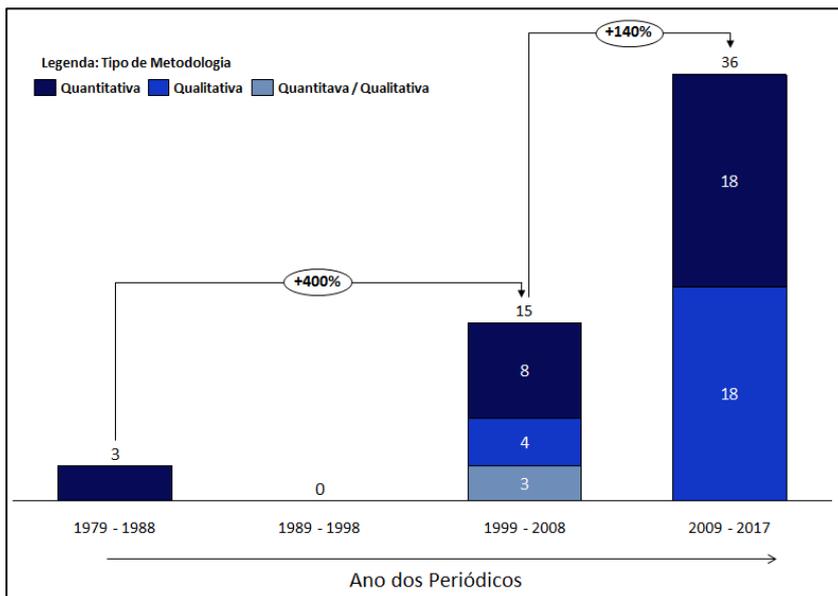


Fonte: Autores.

A metodologia aplicada também foi tema de análise. A análise da metodologia indicou que dos 54 artigos estudados, 50% utilizou o método quantitativo. No período de 1979 a 1988 nota-se que foi utilizado exclusivamente o método quantitativo. O período de 1989 até 1998 não apresentou nenhum artigo para ser analisado. De 1999 até 2008 considerando um total de 15 artigos analisados, pudemos constatar que 50% desses artigos utilizaram o método quantitativo, enquanto que o restante ficou dividido entre métodos qualitativos e quantitativo/qualitativo. Entre 2009 a 2016, dos 36 artigos publicados neste período, 50% utilizou o método quantitativo e os outros 50% utilizou o método qualitativo, demonstrando um equilíbrio na incidência dessas metodologias de estudo. Ela é mostrada na figura 4.

Sobre a estratégia de coleta de dados, pode-se verificar que 62% dos artigos estudados, realizaram a aplicação de questionários para coletarem os dados de suas pesquisas (metodologia quantitativa e qualitativa). O segundo modo de coleta de dados se deu por meio da forma documental, totalizando 15% dos artigos da base (neste caso temos três tipos de metodologia, quantitativo, qualitativo e quantitativo/qualitativo). O terceiro modo empregado foi a realização de entrevistas, que representou 11% dos artigos estudados. Os dados de 12% dos artigos foram coletados através de documental/entrevistas e questionários/entrevistas.

**FIGURA 4- METODOLOGIA APLICADA**



Fonte: Autores

Ao analisarmos os artigos pertencentes ao tema Rotatividade, obtivemos a análise que 91% tinha Rotatividade como tema central do trabalho e 9% não focam em Rotatividade como tema central, mas de alguma forma abordavam o tema durante o desenvolvimento do trabalho. Isso porque o tema rotatividade é bastante abrangente, e pode ser analisado sob diversas perspectivas.

A pesquisa indica na tabela 1 que dentre as dimensões do tema estudado, três prevalecem. A intenção de rotatividade representa 22% em relação ao total de artigos da nossa base, ou seja, é a dimensão do tema de maior destaque nos artigos estudados. O segundo tópico mais estudado é a rotatividade dos executivos, representando 22% do total de artigos estudados, e os antecedentes da rotatividade com 4%. As demais dimensões do tema representam 65% do total.

**TABELA 1- DIMENSÕES DO TEMA E PERIÓDICO DE PUBLICAÇÃO**

Dimensões do Tema	Revista Publicada	Percentual
Antecedentes da rotatividade	RAM, REV. ADM. MACKENZIE Revista de Administração	4%
Intenção de Rotatividade	G&P - Revista Gestão & Planejamento RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde RAP - Revista de Administração Pública ReA UFSM - Revista de Administração da UFSM REAd - Revista eletrônica de Administração Revista de Administração Revista de Economia e Administração Revista Gestão & Tecnologia ROC - Revista Organizações em Contexto Ver. Serv. Público Brasília	22%
Rotatividade de executivos	RAUSP - Revista de Administração (RECADM) - Revista Eletrônica de Ciência Administrativa O&S - Organizações & Sociedade Revista Alcance REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE	9%
Temas de Rotatividade Diversos	Diversas Revistas de Publicações	65%

Fonte: Autores

A partir da tabela 1, nota-se que os temas que apresentaram uma classificação A2 foram: Abandono de Cargos, Carga de Trabalho, Desempenho dos Colaboradores, Estratégia de Planejamento e Intenção de Rotatividade. O tema de Intenção de Rotatividade aparece em todos os níveis de classificação Qualis. O outro tema que aparece na maioria das classificações é o desempenho dos colaboradores, esse tema apresentou classificações de A2 até B3, o que pode gerar um comparativo significativo de qualidade acadêmica.

#### 4 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou realizar uma análise bibliométrica em artigos científicos nacionais, no campo do conhecimento da rotatividade (*turnover*, em inglês) em organizações, objetivando contribuir com gestores e pesquisadores acadêmicos interessados no tema. Foram identificados 54 artigos na base de dados digital Spell<sup>1</sup>, envolvendo o período de 1979 até 2017. Embora muitos artigos analisados foram publicados em estratos A2, a maioria foi publicada em classificações indicadas pelo Qualis como B3, o que sugere uma qualidade menos elevada dos periódicos.

<sup>1</sup>A base Spell pode ser acessada no endereço [www.spell.org.br](http://www.spell.org.br)

O tema rotatividade vem evoluindo nas últimas décadas, apresentando crescimento mais elevado nos últimos 20 anos, e picos de elevada publicação nos anos de 2014 e 2015.

As regiões que mais publicaram sobre o assunto foram: Sudeste e Sul, respectivamente, sendo na região Sudeste o estado de São Paulo e na região Sul o estado de Rio Grande do Sul os maiores produtores sobre rotatividade.

A pesquisa identificou 144 autores, com distribuição bem igualitária entre os gêneros. Com o auxílio da ferramenta digital Google Acadêmico, houve a identificação que 59% dos artigos foram citados ao menos uma vez em outras publicações científicas, o que indica crescente busca e interesse pelo tema rotatividade e seus desdobramentos.

Com relação as dimensões do assunto rotatividade, uma análise por meio de repetição destacou o tema intenção de rotatividade como o estudo mais recorrente.

Os resultados das análises demonstram que o setor mais estudado pelas publicações foi o comércio brasileiro, representando 24% do total de 54 artigos.

Pode-se observar também que apenas 9% dos estudos não tinham rotatividade como tema central, e nestes, os autores apenas correlacionaram o assunto com outras abordagens principais, como por exemplo assédio moral, carga de trabalho e controle de gestão. Isso pode gerar uma expectativa de evolução em estudos futuros.

O trabalho possui limitações, uma vez que não esgotou as possibilidades de existência de pesquisas sobre rotatividade em outras ferramentas, como por exemplo bases de teses e dissertações além de publicações internacionais que não foram consultadas, limitando os resultados deste estudo apenas a base pesquisada.

Para o futuro, sugere-se ampliar o foco de pesquisa em mais bases de dados que contemplem periódicos, teses e dissertações nacionais e internacionais. Também é proposto que os estudos futuros explorem a rotatividade em outros setores da economia, como por exemplo no setor da saúde, que obteve somente 7% da intenção dos pesquisadores.

O estudo contribui tanto para a prática organizacional quanto para o meio acadêmico. As organizações podem encontrar na amostra apresentada, pesquisas já aplicadas e analisadas, que permitiram conclusões sobre tipos de rotatividade, causas mais comuns, efeitos positivos e negativos, custos diretos e indiretos e por fim, como gerenciar a rotatividade. No âmbito acadêmico, existe o direcionamento de fontes de pesquisa, uma vez que houve mapeamento da produção nacional, que permitiu, ainda, indicações para tendências futuras sobre o tema

rotatividade. Logo, permite-se analisar as oportunidades de pesquisa e explorar a prática organizacional na realidade brasileira.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. [S.l.] 1999. Disponível em: <<http://www.brannick.com>>. Acesso em: 23 maio 2017.

CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. F.; SANTOS, S. R. D. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 107-121, jan./abr. 2013.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, abr. 2008.

CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **REAd- Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112015000300576&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000300576&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24 maio 2017.

CESAR, A. M. R. Medidas de desempenho da área de Recursos Humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 77-94, jan./mar. 2015.

CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T. Work designed-related antecedents of *turnover* intention: a multilevel approach. **Human Resource Management**, New York, v. 52, n. 1, p. 1-2, jan./fev. 2013.

COHEN, M. et al. Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 14, n. 1, p. 21-41, jan./fev. 2017.

COSTA, C. A.; MORAES, L. F. R.; CANÇADO, V. Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o turnover. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 2, art. 18, p. 1-16, out. 2010.

DALTON, D. R.; TODOR, W. D. Turnover turned over: an expanded and positive perspective. **Academy of Management Review**, New York, v. 4, n. 2, p. 225-235, 1979.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 301-331, 2003.

DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade**: um estudo de caso. 2006. 92 f. Dissertação... (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011.

EPSTEIN, J. J. Reducing *turnover* through training. **High Volume Printing**, v. 17, p. 20-24, oct. 1999.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Rev. Adm. Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, ago. 2001.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management**, [S.l.], v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

IWAMOTO, H. He.; ANSELMI, M. L. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 443-453, 2006.

JONOS, D. C.; MACHADO, O. A. rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Horus**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015.

JUBILATO, J., **Rotatividade de pessoal: custos e índices reais**. mar. 2008. Disponível em:<[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal%20custos-e-idade-ideais.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal%20custos-e-idade-ideais.html)>. Acesso em: 15 maio 2017.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de *turnover* em equipes de vendas/; teste de um modelo teórico. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 51, n. 6, p. 553-567, dez. 2011.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, M.; AULER, D.P. Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. **Revista Eletrônica de Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1058-1083, jan./jun. 2015. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/REGS/article/view/5248/4800>>. Acesso em: 21 maio 2017.

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

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee—organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**: Academic press, 2013.

NOMURA, F. H.; GAIDZINSKI, R. R. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 5, p. 648-653, out. 2005.

PAGNO, M. S.; DE FAVERI, F. Rotatividade da equipe de enfermagem: análise dos fatores relacionados. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 136-142, out. 2014.

PATIAS, T. Z. et al. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 143-170, jan./abr. 2015.

REINA, C. S. et al. *Quitting the boss? The role of manager influence on employee emotional engagement in voluntary turnover*. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Thousand Oaks, v. 25, n. 1, p. 5-18, 2018.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSOLEN, T.; MACLENNAN, M. L. F. Strategic human resource management and corporate social responsibility: evidence from emerging markets. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 66-80, 2016.

SANTOS, G.; FERREIRA JUNIOR, S.; Efeito do *turnover* em uma rede de franquias, pesquisa exploratória sob a ótica do marketing interno. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 3-11, jan./abr. 2013.

SILVA, M. R.; HAYASHI, C. R. M., HAYASHI, M. C. P. I. Análise bibliométrica e cientométrica: desafios para especialistas que atuam no campo. **InCID: R. Ci. Inf. e Doc.**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 110-129, jan./jun. 2011.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 369-379, 2002.