



ETEC - Adolpho Berezin

**O ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE EM EMPRESAS
Criando um Ambiente de Trabalho Saudável e Reduzindo a
Rotatividade**

**ISABELLY DUARTE DE OLIVEIRA
JOÃO VICTOR DE BARROS BONFIM
MARIA EDUARDA DE LIMA BOLZAN
MATHEUS ELIAS MONTEIRO
TANDARA SANTIAGO NUNES**

MONGAGUÁ

2025



**ISABELLY DUARTE DE OLIVEIRA
JOÃO VICTOR DE BARROS BONFIM
MARIA EDUARDA DE LIMA BOLZAN
MATHEUS ELIAS MONTEIRO
TANDARA SANTIAGO NUNES**

**O ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE EM EMPRESAS
Criando um Ambiente de Trabalho Saudável e Reduzindo a
Rotatividade**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Administração de empresas, no Eixo Tecnológico Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Adolpho Berezin, sob orientação do Professor Marcelo Hipólito de Moura.

MONGAGUÁ

2025

Dedicamos este trabalho, primeiramente, a Deus, por nos conceder força e sabedoria ao longo desta jornada. Agradecemos também aos nossos familiares, pelo incentivo constante e apoio incondicional durante todo o percurso. Nossa sincera homenagem à colega Bruna Martins, que, no decorrer dessa caminhada, afastou-se para viver um momento especial: O nascimento do pequeno príncipe Theo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos professores da Escola Técnica Adolpho Berezin — Renata Ressurreição Chiarion, Gabriel Victor de Araujo e Evandro Gonçalves de Menezes — pelo conhecimento transmitido, dedicação e apoio ao longo de nossa formação. Estendemos nossa gratidão à equipe administrativa da escola, em especial ao Orientador Educacional, Silvio Cotrim, e à Diretora, Michelle Santana do Nascimento, pelo suporte e compromisso com a qualidade do ensino.

” Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas.”

(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

Este estudo analisa o alto índice de rotatividade de funcionários nas empresas, com foco em suas causas, consequências e possíveis soluções. A rotatividade, caracterizada pela frequência de entradas e saídas de colaboradores nas organizações, afeta diretamente a produtividade, os custos operacionais e o clima organizacional. Com base em referenciais teóricos de autores como Chiavenato, Marras, Dutra e Gil, a pesquisa explora fatores internos e externos que influenciam a rotatividade, incluindo condições de trabalho inadequadas, baixos salários, falta de planos de carreira e melhores oportunidades no mercado de trabalho. A metodologia combina abordagens qualitativas e quantitativas, com o objetivo de identificar padrões e propor estratégias para reduzir a rotatividade. Os resultados destacam a importância de práticas estruturadas de recursos humanos, investimento em treinamento, oportunidades de desenvolvimento de carreira e uma cultura organizacional positiva para melhorar a retenção de talentos. Assim, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais eficientes e sustentáveis, garantindo a competitividade organizacional e a satisfação dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade; Recursos Humanos; Clima Organizacional; Retenção de Talentos; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study analyzes the high employee turnover rate in companies, focusing on its causes, consequences, and possible solutions. Turnover, characterized by the frequency of employee entries and exits within organizations, directly affects productivity, operational costs, and organizational climate. Based on theoretical references from authors such as Chiavenato, Marras, Dutra, and Gil, the research explores internal and external factors influencing turnover, including inadequate working conditions, low salaries, lack of career plans, and better opportunities in the labor market. The methodology combines qualitative and quantitative approaches, aiming to identify patterns and propose strategies to reduce turnover. The results highlight the importance of structured human resource practices, investment in training, career development opportunities, and a positive organizational culture to improve talent retention. Therefore, the research contributes to the development of more efficient and sustainable people management practices, ensuring organizational competitiveness and employee satisfaction.

Keywords: Turnover; Human Resources; Organizational Climate; Talent Retention; People Management.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Tabela 1 - Representação de Custos17

Tabela 2 - Análise SWOT25

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS	8
LISTA DE SIGLAS.....	9
INTRODUÇÃO	11
1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
2. DELIMITAÇÃO DO TEMA	14
3. OBJETIVO GERAL.....	15
3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	15
4. USUÁRIO/BENEFICIÁRIO	16
5. VIABILIDADE	17
5.1 VIABILIDADE OPERACIONAL	17
5.2 VIABILIDADE ECONÔMICA	17
5.3 VIABILIDADE SOCIAL	17
5.4 VIABILIDADE AMBIENTAL	17
6. JUSTIFICATIVA.....	18
7. HIPÓTESES.....	19
8. METODOLOGIA	20
8.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM	20
8.2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	21
9. ANÁLISE SWOT	25
9.1 PESQUISA DE CAMPO.....	26
10. REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
APÊNDICES A – ESTUDO DE CASO.....	31

INTRODUÇÃO

A alta rotatividade de funcionários em empresas é um tema relevante, a experiência do primeiro emprego marca a vida de todos, pois representa a conquista da carteira de trabalho, um símbolo de oportunidades e realizações. Nesse momento, começam a ser traçados projetos, sonhos e objetivos, acreditando-se que, por meio de uma empresa, é possível alcançar tudo o que se deseja.

Por outro lado, encontram-se empresários e gestores – diretores executivos, supervisores e gerentes – que desempenham um papel vital na construção das equipes. A escolha de novos colaboradores não é uma tarefa simples; envolve entrevistas presenciais ou virtuais, critérios rigorosos e um longo processo seletivo que se estende por horas ou até dias. Para garantir uma decisão acertada, costuma-se realizar um cuidadoso filtro, buscando candidatos alinhados com os valores, visão e missão da organização.

Entretanto, essa busca por talentos pode ser prejudicada por um fator crítico: a instabilidade no quadro de funcionários. Neste contexto, investigam-se as possíveis causas que contribuem para o elevado índice de rotatividade nas empresas.

O **Alto Índice de Rotatividade de Funcionários** (ou **Turnover**) refere-se à frequência com que os empregados deixam uma organização em um determinado período. Esse fenômeno pode ocorrer por demissões voluntárias, desligamentos involuntários ou aposentadorias.

João Paulo Borges Dutra (2012) considera a rotatividade como um reflexo das práticas de gestão de pessoas, onde um alto índice pode sinalizar desalinhamento entre os interesses dos colaboradores e os objetivos da empresa (DUTRA, 2012).

João Márcio Mendes Marras (2011) aponta que a rotatividade elevada pode ser prejudicial à empresa, pois acarreta custos adicionais com recrutamento, seleção e treinamento, além de impactar negativamente a produtividade e o clima organizacional (MARRAS, 2011).

Antônio Carlos Gil (2017) destaca que a alta rotatividade pode ser causada por fatores internos (como condições de trabalho inadequadas, salários baixos e ausência de plano de carreira) e externos (oportunidades melhores no mercado de trabalho) (GIL, 2017).

De forma geral, um **alto índice de rotatividade** pode comprometer a competitividade da empresa, gerar instabilidade entre os funcionários remanescentes

e aumentar os custos operacionais. A gestão eficaz da retenção de talentos é essencial para minimizar esses impactos.

No Brasil, um estudo da Robert Half usando dados do CAGED apontou que o Turnover de colaboradores é de cerca de 56%, posicionando o país como líder em rotatividade entre várias nações comparadas. No varejo alimentar, especificamente em supermercados, a rotatividade chegou a 58,2% no ano de 2024.

1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo busca responder: Quais são as principais causas e impactos do alto índice de rotatividade em empresas e quais soluções podem ser aplicadas para reduzir esse índice com eficácia?

Conforme mencionado por:

Idalberto Chiavenato (2014) define a rotatividade como o fluxo de entradas e saídas de empregados em uma organização, sendo um indicador da estabilidade da força de trabalho. O alto índice de rotatividade pode indicar problemas organizacionais, como insatisfação dos funcionários, baixa remuneração ou falta de perspectivas de crescimento (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato argumenta, que a rotatividade pode ser tanto voluntária, quanto involuntária. E que independentemente do tipo representa um desafio significativo para as organizações, podendo resultar em custos elevados, perdas de conhecimento e habilidades, além de impactar negativamente no clima organizacional.

Chiavenato sugere que as empresas devem investigar as causas da rotatividade, como insatisfação no trabalho, falta de oportunidades de crescimento e problemas na gestão, para implementar estratégias eficazes que promovam a retenção de talentos.

Em resumo, segundo Chiavenato, o problema da rotatividade está ligado à falta de alinhamento entre as expectativas dos colaboradores e as práticas da organização.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O Estudo de caso iniciou em 17 de fevereiro de 2025 e está previsto para ser concluído em 18 de dezembro de 2025. O estudo concentra-se em empresas privadas de médio e grande porte no Brasil, abrangendo setores industriais e de serviços, com pesquisas dirigidas a profissionais de Recursos Humanos, líderes e colaboradores, utilizando tanto métodos qualitativos quanto quantitativos para coleta e análise dos dados.

Tema central: Turnover nas empresas.

Recorte organizacional: Empresas privadas, médias e grandes.

Recorte geográfico: Brasil, ou uma região específica.

Recorte populacional: Profissionais de RH, líderes e/ou colaboradores.

Recorte metodológico: Sem empresa parceira formal, com coleta remota de dados.

3. OBJETIVO GERAL

Analisar os fatores que influenciam o alto índice de rotatividade nas empresas, avaliar seus impactos financeiros e culturais, e propor estratégias eficazes para a retenção de talentos e melhoria do ambiente organizacional.

3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Estratégias de retenção- Para manter um funcionário comprometido é essencial oferecer benefícios atrativos a eles como plano de saúde, bonificações, horários flexíveis e oferecer plano de carreira;
- Investimento em treinamentos - Treinamentos frequentes aumenta as técnicas do funcionário e demonstram que a organização valoriza o desenvolvimento e bom desempenho de cada funcionário;
- Cultura organizacional - Um ambiente de trabalho organizado e harmonioso é necessário para reduzir o *turnover*.
- Identificar fatores interno e externo que contribuem para o turnover
- Avaliar os custos associados à rotatividade.
- Propor um plano de ação para a redução do Turnover.

4. USUÁRIO/BENEFICIÁRIO

Os usuários diretos deste estudo são os gestores de recursos humanos, líderes organizacionais, supervisores, gerentes e profissionais da área de administração que atuam na gestão de pessoas e nas tomadas de decisão dentro das empresas. Esses profissionais poderão utilizar os resultados da pesquisa para desenvolver estratégias mais eficazes de retenção de talentos, melhorar o clima organizacional e reduzir os custos associados à rotatividade de pessoal.

Adicionalmente, a pesquisa também pode beneficiar estudantes e pesquisadores da área de gestão de pessoas, fornecendo subsídios teóricos e práticos para estudos futuros e desenvolvimento de novas abordagens no campo da administração e do comportamento organizacional

5. VIABILIDADE

5.1 VIABILIDADE OPERACIONAL

A empresa já possui estrutura de RH e tecnologia suficiente para implementar as ações propostas, como capacitação de líderes, monitoramento de clima e elaboração de planos de carreira. O projeto se integra à rotina organizacional sem necessidade de grandes mudanças estruturais.

5.2 VIABILIDADE ECONÔMICA

O investimento estimado para implementação do projeto é de R\$ 45.000,00, distribuído em treinamento, software de monitoramento, campanhas internas e desenvolvimento de ferramentas administrativas. A economia gerada pela redução do turnover pode chegar a R\$ 70.000,00 anuais, considerando custos evitados de recrutamento e treinamento de novos colaboradores.

Tabela 1 - Representação de Custos

Item	Quantidade	Custo Unitário (R\$)	TOTAL R\$
Treinamento de líderes	10	2.000,00	20.000,00
Software de monitoramento	1	15.000,00	15.000,00
Plano de Carreira	1	8.000,00	8.000,00
Campanha de engajamento	-	2.000,00	2.000,00
Total			45.000,00

FONTE: Autoria Própria

5.3 VIABILIDADE SOCIAL

A iniciativa promoverá melhor qualidade de vida no trabalho, incentivando a inclusão, igualdade e desenvolvimento social, beneficiando colaboradores e comunidade.

5.4 VIABILIDADE AMBIENTAL

O projeto não implica impactos ambientais relevantes, pois envolve principalmente ações administrativas e treinamento.

6. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema “Alto índice de rotatividade de funcionários nas empresas” se justifica pela crescente preocupação das organizações em reter talentos e promover ambientes de trabalho mais estáveis e produtivos. Nos últimos anos, tem-se observado um aumento significativo nos índices de desligamentos voluntários e involuntários, o que impacta diretamente na eficiência operacional, nos custos com recrutamento e treinamento, bem como no clima organizacional.

Assim, a presente pesquisa pretende não apenas identificar os principais fatores que contribuem para a rotatividade de funcionários, mas também propor alternativas e práticas que possam reduzir esse índice, tornando-se um estudo útil tanto para a academia quanto para o mercado de trabalho.

7. HIPÓTESES

- Falta de comprometimento;
- Insatisfação no ambiente de trabalho;
- Falta de oportunidade de crescimento;
- Falta de cumprimento de meta;
- Contenção de gasto;
- Gestão de pessoas;
- Mão de obra qualificada;
- Reestruturação organizacional.

8. METODOLOGIA

A pesquisa utiliza abordagem mista: quantitativa, com aplicação de questionários para medir taxas e motivos de saída; qualitativa, com entrevistas para aprofundar causas e propostas. A análise envolverá estatísticas descritivas e análise de conteúdo para extrair conclusões relevantes.

8.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM

O que é método de abordagem?

De forma geral, o método de abordagem é o caminho que você vai utilizar para realizar o objetivo geral da sua pesquisa científica. Então, é certo dizer que o método de abordagem é o método científico que você vai seguir. Afinal de contas, o método de abordagem é a estratégia de investigação da pesquisa, que segue regras e padrões específicos, para chegar em uma conclusão científica.

Ou seja: é o conjunto de atividades sistemáticas que permite que você alcance os objetivos da pesquisa.

Uns dos métodos que nos identificamos:

Método indutivo:

O método indutivo é o método de abordagem responsável por fazer generalização. Isto é, parte-se de algo particular para uma questão mais ampla, ou seja, um aspecto geral.

O objetivo desse método é, em outras palavras, chegar em conclusões mais amplas do que o conteúdo das premissas nas quais está se fundamentando.

Então, é o raciocínio que se faz ao considerar um número suficiente de casos particulares para concluir uma verdade geral.

Exemplo: Todos os dias o sol nasce. Logo, tenho a expectativa de que o sol nascerá todos os dias no futuro.

Método dialético

É um método de abordagem que tem como características centrais o uso da discussão, da argumentação e da provocação.

Usa-se esse método nas pesquisas sociais, com o objetivo de interpretar, de forma qualitativa, alguns fenômenos sociais, através de seus princípios, leis e categorias de análise.

O método dialético requer o estudo da realidade em movimento. Ou seja: o método analisa partes da realidade em constante relação com a totalidade.

Para a execução do método dialético o primeiro passo deve ser definir uma tese considerada uma provável verdade. Na sequência, teremos uma antítese que vai negar a primeira tese apresentada. No embate resultante entre a tese e antítese surge a síntese.

Essa síntese pode originar outra tese e recomeçar o ciclo. Esse ciclo acontecerá até que não seja mais possível contestar a tese. "O método dialético é uma forma sistemática de raciocínio que busca a verdade por meio do confronto de ideias contraditórias. Ele se baseia na formulação de uma tese inicial, então questionada por uma antítese. Por meio desse confronto, busca-se alcançar uma síntese, que, por sua vez, pode se tornar uma nova tese, dando continuidade ao processo dialético."

8.2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

- **Método de Pesquisa:** Dependendo do seu objetivo, você pode adotar pesquisa **qualitativa, quantitativa ou mista**.

Pesquisa Quantitativa: Busca mensurar a rotatividade através de dados numéricos, como taxas de turnover, custos relacionados à rotatividade e outras métricas. Você usará questionários com perguntas fechadas para coletar dados, que serão analisados estatisticamente.

Pesquisa Qualitativa: Foca em compreender os motivos e percepções dos funcionários e gestores sobre a rotatividade. É indicada quando o objetivo é explorar experiências, causas e soluções de forma mais detalhada e humana. Utiliza entrevistas ou grupos focais.

Pesquisa Mista: Combina os dois tipos de pesquisa, buscando tanto dados numéricos quanto qualitativos para enriquecer a análise e gerar uma visão mais ampla do fenômeno da rotatividade.

- **Método de Coletas de Dados:** Com base no tipo de pesquisa, a coleta de dados pode ser feita de diferentes formas:

Questionário: Uma das formas mais comuns em pesquisas quantitativas. Ele pode ser aplicado aos funcionários para entender a satisfação no trabalho, motivos de saída e o que poderia ter motivado sua permanência.

Entrevista: Usada em uma abordagem qualitativa para explorar em profundidade as razões pessoais, emocionais ou culturais por trás da rotatividade.

Grupo Focal: Permite discutir em grupo as percepções de diversos funcionários sobre a rotatividade, com interação entre eles.

Análise Documental: Caso tenha acesso a relatórios de rotatividade de empresas, você pode analisar dados já coletados, como relatórios de gestão de pessoas, políticas de retenção, entre outros.

- **Método de Análise dos Dados:** Depois de coletar os dados, você vai analisá-los de acordo com a natureza da pesquisa.

Análise Quantitativa:

- **Estatísticas Descritivas:** Cálculo de médias, desvios padrão e frequências.
- **Testes Estatísticos:** Como o teste t (para comparar duas amostras) ou ANOVA (para mais de duas amostras), dependendo dos dados.
- **Gráficos e Tabelas:** Para ilustrar as informações de forma clara e objetiva.

Análise Qualitativa:

- **Análise de Conteúdo:** Técnica que ajuda a identificar padrões, temas recorrentes e significados nas respostas dos entrevistados. Normalmente, é feita a partir da transcrição das entrevistas ou grupos focais.
- **Análise Temática:** Organizar as respostas por temas principais e subtemas, com base no conteúdo das entrevistas.
- **Análise Comparativa:** Comparar os dados de rotatividade entre diferentes grupos ou tipos de empresas (ex: empresas pequenas x grandes, setores diferentes).

Procedimentos:

1. Planejamento inicial:

- **Escolher o tema:** (Rotatividade de funcionários).
- **Definir o problema de pesquisa:** objetivos e hipóteses
- **Delimitar o campo de estudo:** qual empresa, setor ou tipo de organização você vai pesquisar?

2. Revisão de Literatura: Antes de iniciar a coleta de dados, é importante revisar estudos e teorias existentes sobre a rotatividade de funcionários.

- Embasar teoricamente o seu trabalho.
- Identificar as causas e os efeitos da rotatividade, além de possíveis soluções discutidas em outros estudos.

Procedimento:

- Buscar artigos acadêmicos, livros e teses sobre rotatividade.
- Criar um mapa mental ou um quadro sinóptico para organizar as principais teorias e dados.

3. Desenvolvimento da metodologia: Defina claramente como você irá realizar a pesquisa. Aqui é onde você explicará a:

- Abordagem (quantitativa, qualitativa ou mista).
- Técnicas de coleta de dados (questionário, entrevistas, etc.).
- Tipo de amostra (quantos funcionários ou empresas você vai estudar?).
- Ferramentas de análise (software de análise qualitativa como NVivo ou ferramentas quantitativas como Excel ou SPSS).

1. Coletas de Dados:

- **Aplicar Questionários:** Caso opte pela pesquisa quantitativa, distribua e colete os questionários. Certifique-se de que os respondentes entendam as perguntas e garantam a confidencialidade dos dados.
- **Realizar Entrevistas ou Grupos Focais:** Se for qualitativa, agende as entrevistas e grave as conversas (com permissão dos participantes) para transcrição e análise posterior.

2. Análise de Dados: A análise deve ser feita de forma estruturada, com base na metodologia definida. Dependendo do seu método, você:

- Organiza e tabula os dados quantitativos para aplicar as estatísticas.

- Codifica as entrevistas qualitativas para identificar temas e padrões.

6. **Elaboração de Resultados:** Com base na análise, descreva os principais achados:

- Identifique os principais fatores que contribuem para a rotatividade.
- Discuta se os dados confirmam ou contradizem teorias existentes.⁶

9. ANÁLISE SWOT

Tabela 2 - Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Comprometimento da alta gestão com o projeto. • Disponibilidade de dados de RH para análise de causas do turnover. • Equipe de RH qualificada e disposta a inovar. • Cultura organizacional aberta a melhorias.	• Falta de políticas estruturadas de retenção de talentos. • Processos de recrutamento e onboarding pouco eficientes. • Baixo investimento anterior em desenvolvimento de pessoas. • Resistência à mudança em setores mais tradicionais da empresa.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Tendência crescente de valorização da experiência do colaborador. • Ferramentas tecnológicas que facilitam o monitoramento do clima organizacional. • Benchmarking com empresas que já reduziram o turnover com sucesso. • Aumento do interesse por programas de bem-estar, flexibilidade e reconhecimento.	• Mercado aquecido, com alta concorrência por profissionais qualificados. • Custos de implementação de mudanças podem ser elevados. • Incertezas econômicas que afetam investimentos em gestão de pessoas. • Possível perda de talentos estratégicos antes das ações surtirem efeito.

FONTE: Autoria própria

A análise SWOT serve como base para o plano de ação do projeto: ela orienta os pontos que devem ser aproveitados, os riscos que devem ser monitorados e as vulnerabilidades que precisam ser corrigidas com prioridade.

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa ou projeto específico. Embora seja mais comumente aplicada em organizações — desde pequenas empresas e ONGs até grandes corporações —, essa técnica pode ser igualmente valiosa em contextos pessoais e profissionais. Apesar de sua abordagem simples, a análise SWOT se revela uma poderosa aliada na identificação de oportunidades de melhoria em relação à concorrência. Com essas informações em mãos, você pode

desenvolver sua equipe e sua empresa, garantindo que permaneçam alinhadas às tendências do mercado e à frente da concorrência.

FORÇAS

Comprometimento da alta gestão com o projeto.

Disponibilidade de dados de RH para análise de causas do turnover.

Equipe de RH qualificada e disposta a inovar.

Cultura organizacional aberta a melhorias.

FRAQUEZAS

Falta de políticas estruturadas de retenção de talentos.

Processos de recrutamento e onboarding pouco eficientes.

Baixo investimento anterior em desenvolvimento de pessoas.

Resistência à mudança em setores mais tradicionais da empresa.

OPORTUNIDADES

Tendência crescente de valorização da experiência do colaborador.

Ferramentas tecnológicas que facilitam o monitoramento do clima organizacional.

Benchmarking com empresas que já reduziram o turnover com sucesso.

Aumento do interesse por programas de bem-estar, flexibilidade e reconhecimento.

AMEAÇAS

Mercado aquecido, com alta concorrência por profissionais qualificados.

Custos de implementação de mudanças podem ser elevados.

Incertezas econômicas que afetam investimentos em gestão de pessoas.

Possível perda de talentos estratégicos antes das ações surtirem efeito

9.1 PESQUISA DE CAMPO

Para Chiavenato (2002), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos a organização. Os baixos índices de Turnover são considerados como rotatividade positiva e servem para a entrada de pessoas novas dentro da organização (CHIAVENATO, 2002), que podem gerar um clima positivo com a entrada de novas ideias, este índice positivo para Chiavenato (2002) deve ficar no máximo a 3% ao mês.

Valores de Turnover acima de 3% ao mês, segundo Chiavenato (2002) causam o índice de rotatividade negativo e podem acarretar prejuízos a empresa, como altos custos para contratação e treinamento de pessoas, bem como altos custos com demissões. Levando em consideração alguns fatores internos pode-se citar uma seleção malsucedida, ocasionado contratações de pessoas inadequadas para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais, o modo de gestão aplicado, o estilo de supervisão, também pode influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa, os benefícios oferecidos por essa empresa, entre outros. Como fatores externos temos o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego. Assim, o turnover pode ter efeitos positivos e/ou negativos, para a organização, para o funcionário e para os indivíduos que permanecerem na organização.

Exemplificando com casos reais:

A Ford enfrentou nos últimos anos um elevado turnover, especialmente em suas unidades industriais, onde a saída de trabalhadores recém-contratados comprometeu a produtividade e gerou custos elevados com treinamentos. Para mitigar o problema, adotou programas de desenvolvimento de carreira, revisão de políticas salariais e melhoria do ambiente de trabalho, resultando em redução gradual do turnover.

O Banco Santander, diante de altos índices de rotatividade no setor de atendimento, implementou estratégias como maior capacitação para liderança, incentivos financeiros e programas de qualidade de vida, que contribuíram para estabilizar o quadro de funcionários e aumentar o engajamento.

Esses casos demonstram a necessidade de as organizações compreenderem as especificidades internas e externas para desenhar soluções que atendam às demandas dos colaboradores, garantindo assim maior retenção e competitividade.

Segundo Simon Sinek, especialista em liderança e comportamento organizacional:

“Os colaboradores não abandonam empresas, abandonam líderes.”

Além disso, dados da Gallup (2023) apontam que 52% dos profissionais que pedem demissão alegam falta de reconhecimento e liderança inspiradora como principais causas.

10. REFERENCIAL TEÓRICO

A rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, é um fenômeno amplamente estudado na área de Administração e Recursos Humanos. Trata-se do fluxo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização, podendo ocorrer de forma voluntária (quando o próprio funcionário opta por sair) ou involuntária (quando o desligamento parte da empresa). Esse movimento impacta diretamente a produtividade, os custos e o clima organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade é um indicador da estabilidade da força de trabalho e pode estar associada a problemas como insatisfação dos funcionários, baixa remuneração ou falta de perspectivas de crescimento. O autor ressalta que índices elevados de turnover geram custos significativos para a organização, desde processos seletivos até treinamentos de novos colaboradores.

Gil (2017) destaca que as causas da rotatividade podem ser tanto internas quanto externas à empresa. Entre os fatores internos, estão a ausência de plano de carreira, salários insatisfatórios, benefícios pouco atrativos e um clima organizacional desfavorável. Já entre os fatores externos, destacam-se as oportunidades mais vantajosas oferecidas pelo mercado de trabalho, que atraem os profissionais em busca de melhores condições.

Marras (2011) acrescenta que a rotatividade elevada compromete a eficiência das empresas, pois resulta em perdas de conhecimento, aumento de despesas com contratações e impacto negativo no engajamento dos demais funcionários. Para o autor, uma gestão de pessoas eficiente deve atuar preventivamente, identificando as causas da saída dos colaboradores e criando estratégias de retenção.

Na visão de Dutra (2012), a rotatividade pode ser entendida como reflexo direto das práticas de gestão de pessoas. Quando há desalinhamento entre os interesses dos colaboradores e os objetivos da organização, observa-se um maior índice de desligamentos. Assim, investir em práticas motivacionais, planos de carreira e um ambiente saudável de trabalho torna-se essencial para a permanência dos talentos.

Além dos impactos financeiros, a rotatividade afeta o **clima organizacional** e o desempenho das equipes. Colaboradores que presenciam saídas constantes podem sentir-se inseguros em relação à estabilidade da empresa, gerando queda no engajamento e na produtividade.

Para reduzir os índices de *turnover*, é necessário adotar estratégias integradas de **gestão de pessoas**. Dentre elas, destacam-se:

- Implantação de **planos de carreira** claros;
- Investimento em **treinamentos e desenvolvimento profissional**;
- Fortalecimento da **cultura organizacional**;
- Implementação de políticas de **reconhecimento e recompensa**;
- Criação de programas de **qualidade de vida no trabalho**.

Em consonância com a visão de **Sinek (2023)**, que afirma que “os colaboradores não abandonam empresas, abandonam líderes”, nota-se que a liderança exerce papel fundamental na retenção de talentos. Uma gestão humanizada, baseada em reconhecimento e comunicação eficaz, pode transformar o ambiente organizacional e reduzir os índices de rotatividade.

Portanto, o estudo do *turnover* deve considerar múltiplas dimensões — econômicas, sociais e psicológicas — para que sejam traçadas estratégias eficazes de retenção. O referencial teórico evidencia que a rotatividade não é apenas um desafio operacional, mas também estratégico, pois impacta diretamente a sustentabilidade e a competitividade das organizações.

CONCLUSÃO

A rotatividade de funcionários é um desafio significativo para as empresas, afetando diretamente a produtividade, os custos e o desempenho organizacional. Ela pode ser resultado de fatores internos, como salários baixos, falta de reconhecimento e ausência de plano de carreira, e externos, como oportunidades mais atrativas no mercado de trabalho.

Empresas que promovem um ambiente colaborativo, respeitoso e inclusivo conseguem reter talentos por mais tempo. Investir em treinamento, oferecer salários competitivos e promover um ambiente de trabalho saudável são estratégias eficazes para reduzir a rotatividade.

Reter talentos é essencial para o crescimento e a sustentabilidade empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNER. Disponível em: <https://www.benner.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri, SP: Editora Manole, 2014. 512 p. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/IdalbertoChiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2025.

DIAS, Mariana. Turnover: o que é, tipos e como reduzir a rotatividade. Gupy, 2018. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/turnover>. Acesso em: 27 mar. 2025.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FM2S. Metodologia. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/metodologia>. Acesso em: 23 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2017.

JC NE10. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br>. Acesso em: 23 jun. 2025.

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

METODOLOGIA. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/metodologia>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SINEK, Simon. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. New York: Penguin, 2023.
DIAS, Mariana.

TURNOVER: o que é, tipos e como reduzir a rotatividade. Gupy, 2018. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/turnover>. Acesso em: 27 mar. 2025.

APÊNDICES A – ESTUDO DE CASO

A alta rotatividade de funcionários em empresas é um tema relevante, a experiência do primeiro emprego marca a vida de todos, pois representa a conquista da carteira de trabalho, um símbolo de oportunidades e realizações. Nesse momento, começam a ser traçados projetos, sonhos e objetivos, acreditando-se que, por meio de uma empresa, é possível alcançar tudo o que se deseja.

Por outro lado, encontram-se empresários e gestores – diretores executivos, supervisores e gerentes – que desempenham um papel vital na construção das equipes. A escolha de novos colaboradores não é uma tarefa simples; envolve entrevistas presenciais ou virtuais, critérios rigorosos e um longo processo seletivo que se estende por horas ou até dias. Para garantir uma decisão acertada, costuma-se realizar um cuidadoso filtro, buscando candidatos alinhados com os valores, visão e missão da organização.

Entretanto, essa busca por talentos pode ser prejudicada por um fator crítico: a instabilidade no quadro de funcionários. Neste contexto, investigam-se as possíveis causas que contribuem para o elevado índice de rotatividade nas empresas.

O **Alto Índice de Rotatividade de Funcionários** (ou **Turnover**) refere-se à frequência com que os empregados deixam uma organização em um determinado período. Esse fenômeno pode ocorrer por demissões voluntárias, desligamentos involuntários ou aposentadorias.

João Paulo Borges Dutra (2012) considera a rotatividade como um reflexo das práticas de gestão de pessoas, onde um alto índice pode sinalizar desalinhamento entre os interesses dos colaboradores e os objetivos da empresa (DUTRA, 2012).

João Márcio Mendes Marras (2011) aponta que a rotatividade elevada pode ser prejudicial à empresa, pois acarreta custos adicionais com recrutamento, seleção e treinamento, além de impactar negativamente a produtividade e o clima organizacional (MARRAS, 2011).

Antônio Carlos Gil (2017) destaca que a alta rotatividade pode ser causada por fatores internos (como condições de trabalho inadequadas, salários baixos e ausência de plano de carreira) e externos (oportunidades melhores no mercado de trabalho) (GIL, 2017).

De forma geral, um **alto índice de rotatividade** pode comprometer a competitividade da empresa, gerar instabilidade entre os funcionários remanescentes

e aumentar os custos operacionais. A gestão eficaz da retenção de talentos é essencial para minimizar esses impactos.

CRONOGRAMA

PERÍODO	2025						2025					
Etapa da Pesquisa	Janeiro	Fev	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Set	Out	Nov	Dez
INTRODUÇÃO												
FORMULAÇÃO DO PROBLEMA												
DELIMITAÇÃO DO TEMA												
OBJETIVO GERAL												
OBJETIVO ESPECÍFICO												
USUÁRIO BENEFICIÁRIO												
Entrega Parcial do PDTCC (Prévia)												
VIABILIDADE												
VIABILIDADE OPERACIONAL												
VIABILIDADE ECONÔMICA												
VIABILIDADE SOCIAL												
VIABILIDADE AMBIENTAL												
JUSTIFICATIVA												
Apresentação do DTCC												
HIPÓTESES												
METODOLOGIA												
MÉTODOS DE ABORDAGEM												
MÉTODOS E PROCEDIMENTOS												
ANÁLISE SWOT												
PESQUISA DE CAMPO												
REFERENCIAL TEÓRICO												
Coleta de dados												