

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO
CENTRO PAULA SOUZA

Hélio Aparecido Jardim
Isabela da Silva Vila
Lara Rafaela da Silva Gomes de Barros
Sabrina Izikava Vaiceulionis

TURNOVER E CLIMA ORGANIZACIONAL

Fernandópolis
2025

Hélio Aparecido Jardim
Isabela da Silva Vila
Lara Rafaela da Silva Gomes de Barros
Sabrina Izikava Vaiceulionis

TURNOVER E CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Prof. Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Alexandre Rodrigues Cajuela.

Fernandópolis
2025

Hélio Aparecido Jardim
Isabela da Silva Vila
Lara Rafaela da Silva Gomes de Barros
Sabrina Izikava Vaiceulionis

TURNOVER E CLIMA ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Alexandre Rodrigues Cajuela.

Examinadores:

Elaine Cristina Siqueira

Leandro Land

João Donizeti Pascui Junior

Fernandópolis
2025

DEDICATÓRIA

Gostaríamos de expressar nossa imensa gratidão à nossa querida família, que esteve ao nosso lado, nos apoiando e nos incentivando a cada passo dessa jornada. Agradecemos também aos nossos amigos e professores, que sempre estiveram presentes, oferecendo ajuda, sabedoria e incentivo. Esta conquista é, sem dúvida, fruto do esforço e do apoio de todos vocês, e sem cada um, este momento não teria sido possível. Estamos profundamente gratos por todo o apoio recebido ao longo deste processo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos fortaleceu em cada etapa desta jornada. Gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão ao nosso orientador, pela paciência, pelas valiosas sugestões e pela constante disponibilidade em nos auxiliar na superação dos desafios enfrentados. Sem sua expertise, dedicação e inestimável orientação, apoio e incentivo, este trabalho não teria sido possível. Agradecemos imensamente por todo o suporte durante todo o processo de elaboração deste TCC.

EPÍGRAFE

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.”

Robert Collier

TURNOVER E CLIMA ORGANIZACIONAL

Hélio Aparecido Jardim
Isabela da Silva Vila
Lara Rafaela da Silva Gomes de Barros
Sabrina Izikava Vaiceulionis

RESUMO: Esta pesquisa evidenciou a relação entre o clima organizacional e o turnover nas empresas. Um ambiente de trabalho saudável, com liderança participativa, comunicação eficiente, reconhecimento e programas de bem-estar, impacta diretamente na satisfação, no engajamento e na permanência dos colaboradores. Altos índices de turnover geram custos significativos com recrutamento, treinamento e perda de conhecimento, prejudicando a produtividade e a competitividade organizacional. Por outro lado, empresas que investem em estratégias de gestão de pessoas, como planos de carreira, capacitação contínua e ações de valorização, conseguem reter talentos, fortalecer a cultura organizacional e garantir resultados sustentáveis. Portanto, a gestão eficiente do clima organizacional é fundamental para reduzir a rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais estável, produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos das organizações.

Palavras-chave: Clima organizacional. Rotatividade. Engajamento. Talentos.

ABSTRACT: This research highlighted the relationship between organizational climate and turnover in companies. A healthy work environment, with participatory leadership, efficient communication, recognition and well-being programs, directly impacts employee satisfaction, engagement and retention. High turnover rates generate significant costs with recruitment, training and loss of knowledge, harming organizational productivity and competitiveness. On the other hand, companies that invest in people management strategies, such as career plans, ongoing training and appreciation actions, are able to retain talent, strengthen the organizational culture and ensure sustainable results. Therefore, efficient management of the organizational climate is essential to reduce turnover and promote a more stable, productive work environment that is aligned with the strategic objectives of organizations.

Keywords: Organizational climate. Turnover. Engagement. Talents.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Robbins e Judge (2017), a rotatividade de pessoal pode ser definida como a taxa de substituição de colaboradores em uma organização. Ela pode ocorrer de forma voluntária, quando os funcionários decidem deixar a empresa, ou de forma

involuntária, quando são desligados por iniciativa da organização. Essa rotatividade pode ser classificada em diferentes tipos, como a rotatividade funcional, relacionada à insatisfação com o trabalho, e a rotatividade disfuncional, que ocorre devido a problemas organizacionais.

Chiavenato (1997), aponta que turnover ou Rotatividade de RH é a terminologia usada para apontar a troca de capital humano nas organizações, ou seja, é o elo de ligação entre pessoas e organizações, tendo o ambiente definido conforme o número de pessoas que transitam nas organizações. Argumentando que se esta rotatividade acontece sob a administração da organização em pequeno volume, ela é considerada saudável, pois indica a constante renovação do conhecimento no ambiente de trabalho.

Diversos autores destacam a importância de compreender a relação entre a rotatividade de pessoal e o clima organizacional. Segundo Silva (2015), altos índices de rotatividade podem gerar um clima de incerteza e insegurança, afetando a confiança e a cooperação entre os membros da equipe. Por outro lado, um clima organizacional positivo, caracterizado por relações de confiança, apoio mútuo e reconhecimento, pode influenciar a decisão dos colaboradores de permanecerem na organização.

1.1. Problema de pesquisa

O *turnover* elevado representa um grande desafio para as empresas, gerando custos financeiros e prejudicando a continuidade das operações internas. Entre os fatores que contribuem para esse fenômeno, destaca-se o clima organizacional, que pode impactar diretamente a satisfação e a motivação dos colaboradores. Assim, surge a seguinte questão: **como o clima organizacional afeta o *turnover* nas empresas?**

1.2. Objetivos

O objetivo geral deste estudo é identificar aspectos no clima organizacional que influenciam o *turnover* dos colaboradores. Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Realizar uma pesquisa com os colaboradores para compreender a percepção sobre o clima organizacional da empresa;
- b) Analisar os fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores e sua potencial influência na rotatividade (*turnover*);
- c) Identificar os principais aspectos do ambiente de trabalho que contribuem para a insatisfação e saída dos colaboradores.

1.3. Justificativa

O capital humano pode garantir maior diferenciação ao empreendimento, pois é pautado em aspectos intangíveis, de difícil imitação; como qualidade no atendimento, conhecimento organizacional, valores do ambiente empresarial, entre outros. Elementos tangíveis, como estrutura organizacional, são facilmente copiados, portanto, não podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável (Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2008).

A intenção de desistir refere-se as normas subjetivas que afetam um empregado para a rotatividade de seu trabalho atual para outro em um futuro próximo. Mobley (1992), afirmou que a maioria estudos têm sido feitos através do custo organizacional direto ou indireto do turnover.

Dessa maneira é imprescindível nas organizações a valorização do capital humano, a intenção de rotatividade acontece quando um colaborador se depara com um ambiente de trabalho não agradável e com alto índice estresse que por sua vez, pode aumentar a intenção de sair, ou quando a sua falta de comprometimento leva a empresa ter a decisão de desligá-lo.

Ao investigar as lacunas no clima organizacional que impactam diretamente a rotatividade, este estudo busca fornecer informações para gestores e profissionais de Recursos Humanos na criação de estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador. Assim, espera-se contribuir não apenas para a redução do *turnover*, mas também para o aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores, beneficiando tanto os indivíduos quanto as organizações como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O papel do Recursos Humanos dentro da organização

A área de Recursos Humanos (RH) é caracterizada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (Chiavenato, 2009).

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Sem as pessoas e sem as organizações não haveria a área de RH (Chiavenato, 2020, p. 36).

A área de Recursos Humanos desempenha um papel estratégico nas organizações ao promover ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, e para isso, ferramentas como a pesquisa de clima organizacional e o cálculo do turnover são fundamentais.

2.2. Definição de turnover

Turnover é a taxa de rotatividade de colaboradores em uma empresa, indicando a relação entre o número de pessoas que saem e as que são contratadas em um determinado período. Esse índice ajuda a avaliar a estabilidade do quadro de funcionários e a identificar possíveis falhas na gestão de Recursos Humanos. O turnover é calculado levando em conta o número de admissões e demissões, proporcionando uma visão clara sobre a dinâmica da equipe e o impacto das mudanças no desempenho organizacional. Em países como o Brasil, onde a taxa de turnover é elevada, o indicador é crucial para a gestão eficiente de talentos, pois altas taxas de rotatividade podem gerar custos significativos para a empresa, tanto em termos financeiros quanto de perda de produtividade. Segundo o site Solides (2025), "o turnover é a taxa de rotatividade de colaboradores em uma empresa, indicando a

relação entre quantas pessoas saem da empresa e quantos novos colaboradores são contratados em um determinado período".

2.2.1. Tipos de turnover

"Turnover refere-se à rotatividade de colaboradores dentro de uma empresa e pode ser classificado em diferentes tipos, dependendo da natureza das saídas. O turnover voluntário ocorre quando o colaborador decide sair por conta própria, geralmente em busca de melhores oportunidades, como salários mais altos, benefícios mais atrativos ou melhores perspectivas de carreira. Já o turnover involuntário é determinado pela empresa, que toma a decisão de desligar o colaborador devido a fatores como baixa performance, conflitos internos ou dificuldades financeiras" (Cia de Estágios, 2025).

Existe também o turnover funcional, que ocorre quando um colaborador de baixo desempenho opta por deixar a organização, o que pode ser benéfico tanto para o colaborador quanto para a empresa. Segundo o site Solides (2025), "o turnover é a taxa de rotatividade de colaboradores em uma empresa, indicando a relação entre quantas pessoas saem da empresa e quantos novos colaboradores são contratados em um determinado período".

2.2.2. O que são indicadores de turnover

O turnover é um indicador de recursos humanos fundamental para analisar a rotatividade de colaboradores dentro de uma organização. Esse indicador mede a saída de funcionários, seja por demissão voluntária ou involuntária, e é um reflexo da satisfação, engajamento e gestão de pessoas dentro da empresa. O cálculo do turnover pode ser realizado por diversas fórmulas, sendo a mais comum aquela que considera a relação entre o número de admissões e o número de desligamentos, comparando-os com o total de colaboradores na organização. A medição adequada desse indicador permite que as empresas identifiquem áreas de melhoria na gestão de pessoas, como retenção de talentos, políticas de clima organizacional e ações corretivas, além de fornecer dados importantes para o planejamento estratégico da força de trabalho. Compreender os métodos de cálculo do turnover é essencial para que as empresas possam otimizar sua gestão de pessoal e reduzir custos com

treinamentos e recrutamento. "Turnover é o indicador que mede a rotatividade dos trabalhadores nas empresas em um determinado período de tempo, seja por quais forem os motivos: demissão voluntária, saída para outras empresas ou aprovação em concurso público, entre outros" (FIA, 2023).

Para calcular o turnover, é essencial manter um registro atualizado e acompanhar a variação da rotatividade ao longo do tempo. Isso permite comparações periódicas e uma análise mais precisa da realidade da empresa, considerando que taxas elevadas podem ser aceitáveis em alguns segmentos e preocupantes em outros. O cálculo deve ser feito regularmente utilizando a fórmula apresentada na Figura 1. Assim, a organização consegue avaliar a estabilidade de sua equipe e tomar decisões estratégicas com base nesse indicador (FIA, 2025).

Figura 1 - Fórmula para cálculo do turnover

$$\text{Turnover} = \left[\frac{\left(\frac{\text{admissões} \times \text{demissões}}{2} \right)}{\text{Total de colaboradores}} \right] \times 100$$

Fonte: FIA (2025).

2.2.3. Impactos do turnover nas organizações

Pode-se considerar que a rotatividade é o efeito de ações internas e externas à empresa, provocada pela instabilidade delas, suscitando no desligamento dos funcionários. Segundo (Chiavenato, 2010), as ações internas podem ser movidas pelo estilo de liderança, desenho dos cargos e salários, relacionamento humano e condições de trabalho; enquanto as externas levam em consideração a conjuntura econômica e o mercado de trabalho.

Independente dos motivos que provocam a rotatividade, ela tem um custo elevado para as organizações. Dentre os diversos custos existentes, (Chiavenato, 2010) aponta os custos de recrutamento, seleção, treinamento e desligamento, como os principais.

Um dos impactos mais visíveis do turnover é o financeiro. Quando um funcionário sai da empresa, é preciso arcar com os custos de contratação de um novo colaborador. Isso inclui anúncios de vagas, triagem de currículos, entrevistas, treinamento e integração. Além disso, um novo colaborador pode demorar um tempo para se adaptar e atingir a mesma produtividade que o antigo funcionário. Isso pode impactar na eficiência da equipe e na qualidade do trabalho entregue. "O turnover também pode afetar o clima organizacional da empresa. Assim, quando um colaborador deixa a empresa, os demais funcionários podem ficar desmotivados e inseguros, o que pode impactar na cultura e clima organizacional" (IMPULSEUP, 2024).

2.3. Clima organizacional

2.3.1. Definição de importância do clima organizacional na gestão de pessoas

O clima organizacional, segundo Litwin e Stringer (1968), é composto por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que nele convivem, e que exercem influência sobre sua motivação e comportamento. Para Chiavenato (1999), esse clima reflete a forma como as pessoas interagem entre si, com clientes e fornecedores, internos e externos, além de expressar seu nível de satisfação com o ambiente em que estão inseridas. Trata-se de um fator essencial na gestão de pessoas, pois afeta diretamente a conduta dos colaboradores e o desempenho geral da organização.

Um clima organizacional favorável pode elevar a motivação, a satisfação e o engajamento das equipes, impactando positivamente a produtividade e a retenção de talentos. Ademais, contribui para um ambiente de trabalho saudável, que estimula a colaboração, a inovação e a redução de conflitos, aspectos cruciais para o sucesso organizacional. Como destaca Chiavenato (2004, p. 44), "um clima organizacional positivo está fortemente associado à satisfação no trabalho, à motivação dos funcionários e, conseqüentemente, ao aumento da produtividade, o que reflete diretamente nos resultados organizacionais."

2.3.2. Fatores compõem e influenciam o clima organizacional

O clima organizacional é a percepção que os colaboradores têm da empresa, e é composto por diversos fatores, entre eles a liderança, a comunicação, as condições de trabalho e os relacionamentos interpessoais.

a) Liderança:

- a liderança eficaz é essencial para um clima positivo
- confiança entre os colaboradores e os líderes é importante

b) Relações interpessoais:

- relações positivas entre os colaboradores criam um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo
- a colaboração entre os indivíduos e os setores pode levar a soluções inovadoras

c) Comunicação interna

- a transparência e honestidade na comunicação ajudam a aumentar a segurança e a confiança
- a comunicação interna eficaz é um fator importante para o clima organizacional

“A psicologia organizacional é um campo de estudo essencial para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas, pois busca compreender e atuar sobre as relações interpessoais dentro do ambiente corporativo” (Insight Junior, 2025).

2.3.3. Métodos e ferramenta para medir o clima organizacional

Ferramentas de clima organizacional ajudam a melhorar o ambiente de trabalho ao revelar como as pessoas colaboradoras percebem seu dia a dia na empresa. Com base nessas percepções, é possível identificar problemas, fortalecer o engajamento, reduzir a rotatividade e alinhar a cultura organizacional com os objetivos estratégicos do negócio.

Clima organizacional refere-se à percepção coletiva sobre aspectos como cultura, comunicação, relacionamentos e valores. Um clima positivo impacta diretamente a produtividade e a retenção de talentos, enquanto um clima negativo pode gerar conflitos e queda nos resultados. "Monitorar o clima organizacional é como

fazer um diagnóstico de saúde para a empresa. Afinal, sem entender o que está acontecendo, é impossível propor soluções adequadas." Gupy | Impulsione o seu RH. Monitorar o clima é essencial para identificar desafios invisíveis, apoiar a liderança, promover mudanças estratégicas e criar um ambiente mais acolhedor e produtivo.

Entre as principais ferramentas destacam-se:

- a) eNPS (Employee Net Promoter Score): mede o grau de satisfação com uma pergunta simples.
- b) Pesquisas customizadas: exploram pontos específicos do ambiente interno.
- c) Softwares especializados: automatizam e facilitam a análise dos dados.
- d) Feedback 360º: estimula o autoconhecimento por meio de avaliações de diferentes perspectivas.

A aplicação de ferramentas de clima organizacional traz diversos benefícios, como a melhoria da comunicação interna, o alinhamento estratégico, a redução do turnover, o aumento da produtividade e o fortalecimento da inclusão.

Para que a implementação seja eficaz, é importante adotar práticas como o planejamento estratégico, a elaboração de perguntas claras e relevantes, a análise criteriosa dos resultados, o envolvimento da liderança e a comunicação transparente com as equipes.

Com essas ações, a organização pode construir um ambiente mais saudável, produtivo e alinhado às expectativas de todas as pessoas envolvidas.

2.4. Relação entre clima organizacional e turnover

O clima organizacional tem papel central na retenção de talentos, impactando diretamente a satisfação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Empresas que cultivam um ambiente de trabalho positivo apresentam menor rotatividade, maior atração de profissionais qualificados e melhores resultados financeiros. Pesquisas apontam que um bom clima organizacional pode aumentar em até 2,5 vezes a retenção de talentos e melhorar a produtividade em até 20%. Segundo a equipe editorial da Humansmart (2024), "o clima organizacional desempenha um papel crucial na retenção de talentos nas empresas, influenciando diretamente o engajamento, a satisfação e a produtividade dos colaboradores".

A satisfação dos colaboradores está diretamente ligada ao ambiente em que trabalham, influenciando também sua saúde mental. Climas negativos elevam os riscos de estresse, ansiedade e depressão, afetando a performance e o bem-estar geral. Para melhorar esse cenário, estratégias como desenvolvimento de lideranças, reconhecimento, inclusão e comunicação eficiente são fundamentais.

A liderança tem papel essencial nesse processo: gestores engajados promovem motivação e confiança, influenciando positivamente o clima e os resultados da empresa. Além disso, a identificação de sinais de um ambiente tóxico — como conflitos, baixa produtividade e alta rotatividade — permite ações corretivas eficazes. Investir no clima organizacional reduz o absenteísmo, fortalece a cultura organizacional e aumenta a competitividade. Assim, empresas que priorizam um ambiente de trabalho saudável não só retêm mais talentos, como também se tornam mais atrativas e sustentáveis a longo prazo.

2.4.1. Estudos e teorias que correlacionam clima organizacional com índices de rotatividade

O índice de rotatividade (ou turnover) mede a frequência de entradas e saídas de colaboradores em uma empresa, sendo um importante indicador da estabilidade organizacional. Sua elevação impacta diretamente os custos operacionais com recrutamento, seleção, treinamento, desligamentos e perda de conhecimento institucional, além de afetar o desempenho da equipe e a continuidade dos processos.

O clima organizacional, por sua vez, está intimamente relacionado à rotatividade. Um ambiente de trabalho negativo — com baixa qualidade de vida, lideranças pouco eficazes, ausência de reconhecimento e desalinhamento de valores — leva ao aumento das saídas voluntárias ou ao desengajamento, fenômeno conhecido como *quiet quitting* (*desistência silenciosa*). Por outro lado, altos níveis de turnover também fragilizam o clima, gerando insegurança, desmotivação e prejudicando a coesão entre os colaboradores. “O índice de rotatividade explica a redução das competências e experiências na empresa, com a saída de pessoas. Além disso, está diretamente associada a custos com recrutamento, seleção, capacitação e rescisão” (Great Place to Work Brasil, 2025).

A gestão eficiente do índice de rotatividade exige o diagnóstico contínuo do ambiente organizacional, por meio de pesquisas de clima, entrevistas de desligamento

e ferramentas como o eNPS. Ações estratégicas como capacitação das lideranças, revisão de salários e benefícios, definição de metas realistas, desenvolvimento de um ambiente justo e promoção da saúde organizacional são essenciais para reter talentos e melhorar a experiência do colaborador.

Portanto, entender e agir sobre o clima organizacional é uma das formas mais eficazes de reduzir a rotatividade, promovendo um ambiente saudável, estável e produtivo.

2.4.2. Exemplos ou estudos de caso sobre empresas que enfrentaram problemas de turnover devido ao clima organizacional

Diversas empresas globais enfrentaram altos índices de turnover causados por um clima organizacional negativo, diretamente associado à fadiga dos colaboradores. Compreendendo que o bem-estar é fundamental para a retenção de talentos, essas organizações passaram a investir em iniciativas voltadas à gestão da fadiga, promovendo transformações significativas em suas culturas corporativas. Segundo o artigo da Psico-Smart, "Através de um estudo interno, a Unilever descobriu que a gestão inadequada da carga de trabalho resultava em uma perda de 20% na produtividade" (Equipe Editorial da Psico-Smart, 2024).

A Unilever, por exemplo, detectou perda de produtividade e altos níveis de estresse, o que levou à adoção de políticas de flexibilidade e bem-estar, resultando em um aumento de 15% no desempenho geral. Já a Adobe investiu em pausas regulares, melhorando a satisfação dos colaboradores em mais de 10%. Casos como o da Coca-Cola Brasil e SAP também evidenciam como o bem-estar contribuiu para queda de absenteísmo e turnover, com a SAP reduzindo em 30% a rotatividade de pessoal.

Gigantes como Google, Deloitte e IBM adotaram tecnologias e programas de descanso que ajudaram a mitigar os impactos da fadiga, reduzindo a rotatividade e melhorando a produtividade. A Salesforce e a Microsoft demonstraram que equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aliado à liderança engajada e comunicação eficaz, gera ambientes mais saudáveis e engajadores.

Esses estudos mostram que a fadiga não é apenas um problema de saúde ocupacional, mas uma questão estratégica que impacta diretamente os resultados do negócio. A gestão eficaz da fadiga, portanto, emerge como ferramenta essencial para

transformar a cultura organizacional, reduzir o turnover e fortalecer o engajamento e a inovação.

2.5. Gestão estratégica para redução de turnover

O clima organizacional abrange fatores como comunicação, confiança, liderança e políticas de valorização, influenciando diretamente o bem-estar dos colaboradores e os resultados da empresa. Um ambiente organizacional positivo promove a atração e retenção de talentos, melhora a produtividade, estimula a inovação e fortalece a cultura organizacional. O clima pode ser classificado como ruim, neutro ou bom, e sua avaliação exige cuidado, já que a percepção da liderança pode divergir da realidade vivida pelos colaboradores. Para medi-lo, é possível observar indicadores como tempo de permanência, absenteísmo, produtividade, participação em eventos e integração. O artigo destaca três estratégias práticas para melhorar o clima organizacional: comunicação clara e eficaz, valorização dos funcionários por meio de reconhecimento adequado, e liderança inspiradora e estável, que serve de exemplo e promove coesão. A implementação dessas práticas fortalece o engajamento, a confiança e a saúde emocional no ambiente de trabalho. Segundo o blog Canal da Ética (2023), "os canais de comunicação da organização devem ser abertos, transparentes e, finalmente, eficazes" (Canal da Ética, 2024).

2.5.1. Políticas de retenção de talentos e engajamento

Engajamento e retenção são pilares fundamentais para o sucesso organizacional, diretamente ligados à motivação, ao sentimento de pertencimento e à valorização dos colaboradores. O engajamento vai além da remuneração, sendo impulsionado por fatores como reconhecimento, propósito, cultura organizacional forte, comunicação clara, autonomia e oportunidades de crescimento profissional. Já a retenção de talentos exige ações consistentes e personalizadas, como ambiente saudável, plano de carreira, qualificação contínua e benefícios compatíveis com as expectativas dos profissionais. Segundo o conteúdo disponível no blog da Sólides, "a retenção de talentos é uma das mais importantes ações da gestão de pessoas" (Sólides, 2025).

Estratégias eficazes de engajamento incluem o fortalecimento da cultura organizacional, feedbacks constantes, incentivo à colaboração, uso de tecnologias para comunicação interna e promoção de qualidade de vida no trabalho. Tais práticas não apenas aumentam a produtividade e a criatividade, como também reduzem a rotatividade e promovem uma equipe mais integrada e satisfeita.

Ferramentas como pesquisas de clima organizacional, análise demissional, controle de benefícios, engenharia de cargos e ações de endomarketing permitem diagnosticar e ajustar continuamente as práticas de RH, contribuindo para um ambiente propício à permanência dos talentos. Assim, investir em engajamento é investir na retenção, promovendo estabilidade e crescimento sustentável à organização.

2.5.2. Benefícios da redução do turnover para a organização

A redução do turnover, ou rotatividade de funcionários, é um dos fatores mais estratégicos para o sucesso organizacional. Altos índices de turnover impactam diretamente nos custos operacionais, na produtividade e no clima organizacional. Por outro lado, a diminuição desse indicador traz benefícios significativos para as empresas.

Um dos principais benefícios é a redução de custos. Processos de recrutamento, seleção, treinamento e integração de novos colaboradores demandam investimentos consideráveis. Segundo Chiavenato (2014), "o turnover elevado representa perdas financeiras e de conhecimento para a organização, além de exigir novos investimentos na formação de talentos".

Além disso, a redução do turnover contribui para a melhoria do clima organizacional e aumento do engajamento dos funcionários. Equipes mais estáveis desenvolvem relações de confiança, o que promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Conforme Robbins e Judge (2013), "trabalhadores satisfeitos são mais propensos a permanecer na empresa, gerando impacto positivo no desempenho e na cultura organizacional".

Outro benefício importante é a retenção de conhecimento e experiência. Quando uma empresa mantém seus colaboradores por mais tempo, preserva o capital intelectual adquirido, fator essencial para a inovação e para a vantagem competitiva no mercado.

Portanto, adotar práticas que reduzam o turnover, como planos de carreira, programas de reconhecimento e políticas de bem-estar, não apenas melhora os resultados financeiros, mas também fortalece a marca empregadora e sustenta o crescimento a longo prazo.

3. MÉTODO

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa e descritiva, com o objetivo de identificar lacunas no clima organizacional que podem estar associadas ao turnover dos colaboradores.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de busca em bases de dados acadêmicas, como o Google Acadêmico, utilizando palavras-chave relacionadas ao tema de interesse. Foram selecionados artigos científicos que abordavam a identificação de lacunas no clima organizacional.

A partir da análise desses artigos, foi conduzida uma revisão bibliográfica para identificar as principais lacunas no clima organizacional que se relacionam com o turnover dos colaboradores. Complementarmente, foi elaborado um questionário online com perguntas focadas nos desafios do clima organizacional e seu impacto no turnover.

A coleta de dados foi feita por meio desse questionário estruturado, aplicado a colaboradores de três organizações de setores distintos, como mostra o Quadro 1. As questões abordavam clima organizacional, satisfação no trabalho e intenção de permanência. A coleta ocorreu eletronicamente, utilizando a ferramenta Microsoft Forms.

Quadro 1 – Organizações participantes

Organização	Setor de Atuação	Quantidade de Respondentes
A	Restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas	17
B	Coleta de resíduos não perigosos	20
C	Escola municipal de ensino fundamental	17

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

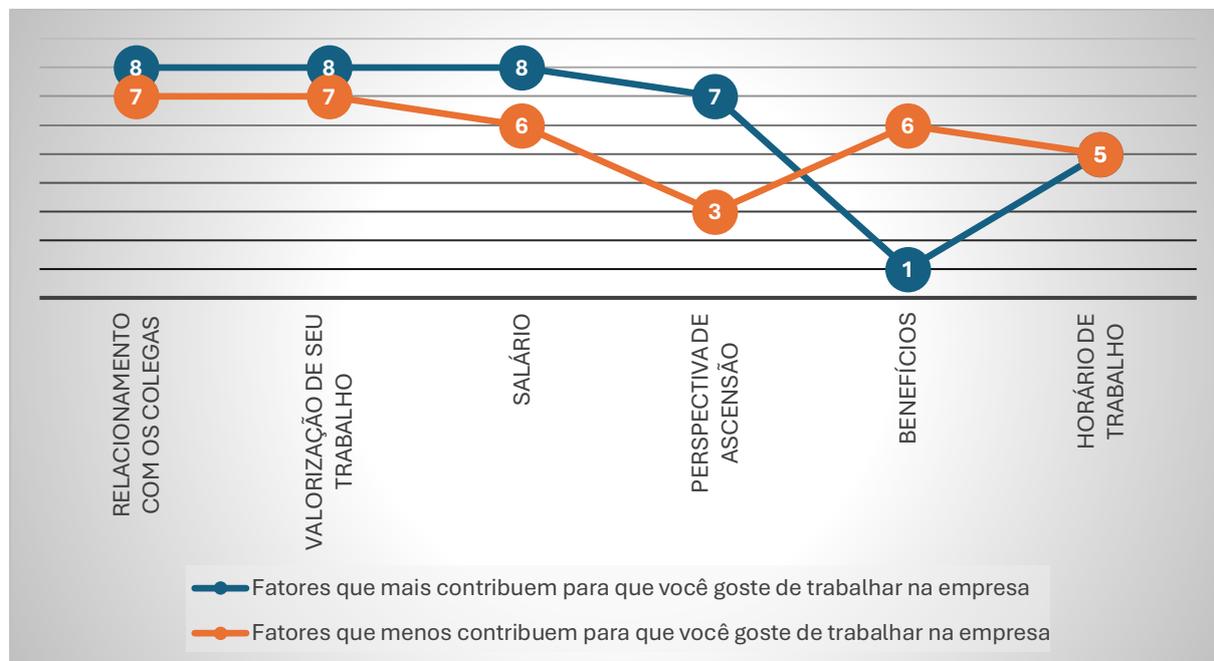
Na presente seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada com os colaboradores, com o intuito de compreender a percepção sobre o clima organizacional da empresa. Além disso, são analisados os fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores e sua potencial influência na rotatividade (*turnover*).

4.1. Percepção sobre o clima organizacional

Os gráficos a seguir apresentam uma análise comparativa dos fatores que mais e menos contribuem para a satisfação dos funcionários nas organizações pesquisadas. Eles ilustram a percepção sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho, como relacionamento com colegas, valorização do trabalho, salário, perspectiva de ascensão, benefícios e horário de trabalho.

O Gráfico 1 ilustra a percepção sobre o clima organizacional da empresa A, que atua no setor de restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas.

Gráfico 1 - Percepção sobre o clima organizacional da empresa A



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

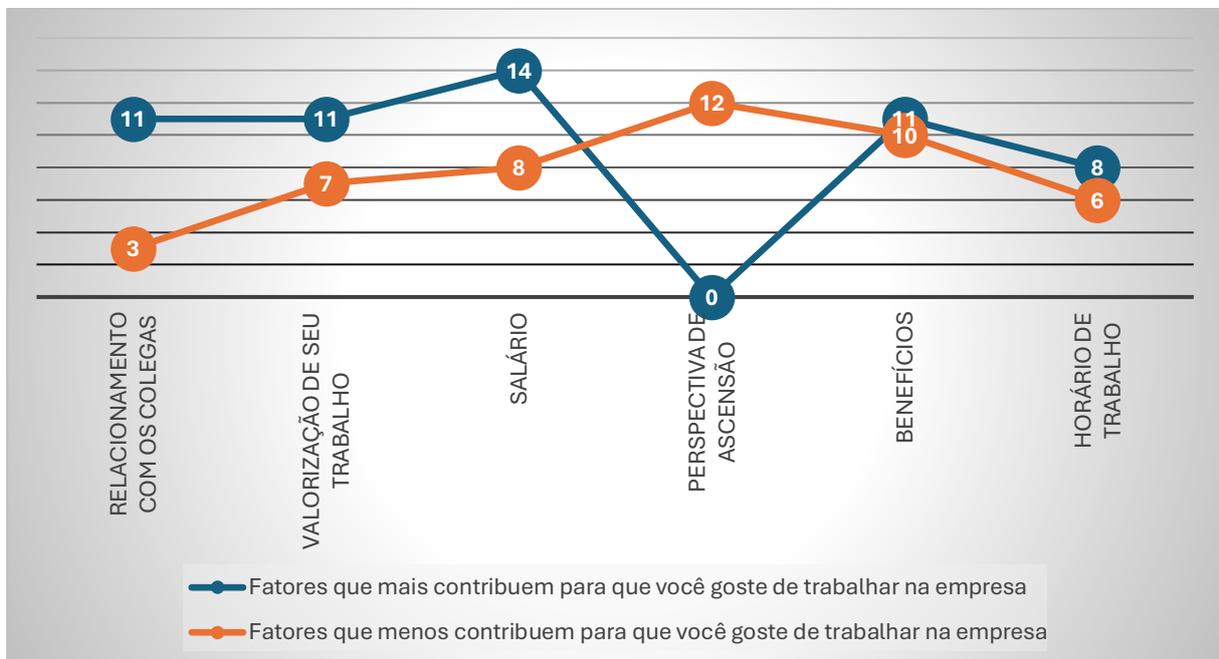
Entre os fatores que mais contribuem para que os funcionários gostem de trabalhar na empresa, os mais bem avaliados foram relacionamento com os colegas, valorização de seu trabalho e salário, todos com nota 8. Em seguida aparece a perspectiva de ascensão, com nota 7. Esses dados indicam que os colaboradores valorizam aspectos ligados ao ambiente interno e ao reconhecimento do seu trabalho.

Por outro lado, entre os fatores que menos contribuem para que gostem de trabalhar na empresa, a perspectiva de ascensão foi o item com a nota mais baixa, 3, sinalizando insatisfação nesse aspecto. Os benefícios também aparecem como um ponto fraco, recebendo nota 1 entre os fatores que mais contribuem. O horário de trabalho teve avaliação mediana, com nota 5.

De forma geral, a empresa A apresenta bons resultados em relacionamento com os colegas, valorização de seu trabalho e salário, mas precisa melhorar principalmente em relação aos benefícios e à perspectiva de ascensão. Esses fatores são vistos como os principais pontos negativos na experiência dos colaboradores.

Já o Gráfico 2 ilustra a percepção sobre o clima organizacional da empresa B, que atua no setor de coleta de resíduos não perigosos.

Gráfico 2 - Percepção sobre o clima organizacional da empresa B



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Entre os fatores que mais contribuem, os itens com melhor avaliação foram o salário, com nota 14, e os benefícios, com nota 11. O relacionamento com os colegas

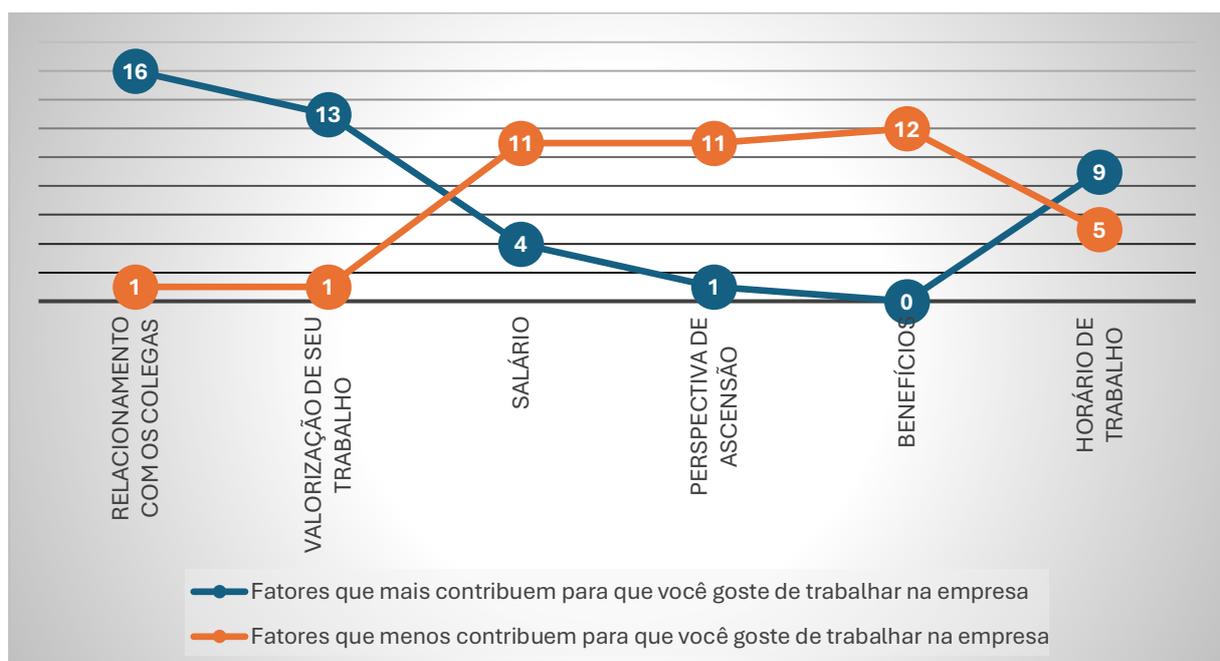
e a valorização de seu trabalho também receberam notas positivas, ambas com 11. O horário de trabalho teve nota 8, demonstrando avaliação moderadamente positiva. Já a perspectiva de ascensão teve nota 0, o que indica que esse fator não contribui em nada para a satisfação dos colaboradores, sendo o principal ponto crítico.

Nos fatores que menos contribuem, a perspectiva de ascensão teve a nota mais alta, 12, reforçando a insatisfação com as possibilidades de crescimento na empresa. Em seguida, aparecem os benefícios, com nota 10, e o salário, com nota 8, o que indica que, embora sejam fatores bem avaliados positivamente, ainda há críticas a esses aspectos. O horário de trabalho teve nota 6, e a valorização de seu trabalho, 7. O item com menor nota entre os fatores negativos foi o relacionamento com os colegas, com nota 3, indicando que esse aspecto tem pouca influência negativa na experiência dos colaboradores.

Em resumo, a empresa B é bem avaliada principalmente em salário, benefícios e relacionamento com os colegas, mas apresenta sérios problemas na perspectiva de ascensão, que aparece como o fator mais crítico e insatisfatório para os colaboradores. Melhorias nessa área podem contribuir significativamente para o aumento da motivação e permanência dos funcionários.

Por fim, o Gráfico 3 ilustra a percepção sobre o clima organizacional da instituição C, que atua na área de educação fundamental.

Gráfico 3 - Percepção sobre o clima organizacional da empresa C



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Entre os fatores que mais contribuem, destaca-se o relacionamento com os colegas, com nota 16, seguido da valorização de seu trabalho, com nota 13, indicando que esses aspectos são altamente apreciados pelos colaboradores. O horário de trabalho também recebeu uma avaliação positiva, com nota 9. Por outro lado, os itens salário (nota 4), perspectiva de ascensão (nota 1) e benefícios (nota 0) foram pouco citados como fatores positivos, evidenciando fragilidades nesses quesitos.

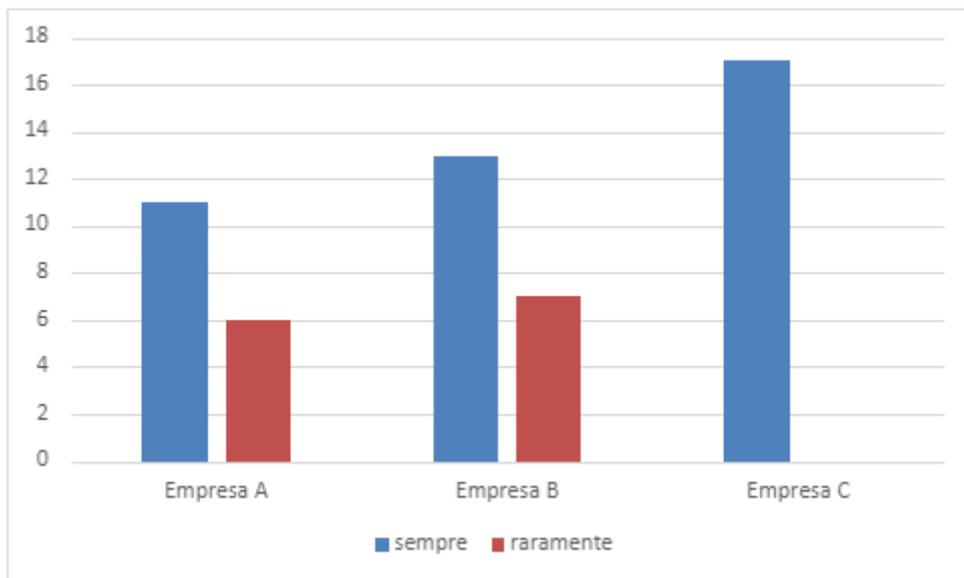
Nos fatores que menos contribuem, os destaques negativos são os benefícios, com nota 12, e tanto o salário quanto a perspectiva de ascensão, com nota 11 cada. Esses dados reforçam os pontos fracos identificados também nos fatores positivos. O horário de trabalho obteve nota 5, indicando uma avaliação intermediária. Já o relacionamento com os colegas e a valorização de seu trabalho foram os fatores com menores notas negativas, ambos com 1, o que mostra que esses itens têm pouca influência negativa na experiência dos colaboradores.

Resumidamente, a instituição C se destaca positivamente no relacionamento com os colegas e na valorização de seu trabalho, mas enfrenta sérias deficiências em benefícios, salário e perspectiva de ascensão, os quais são os principais fatores de insatisfação entre os colaboradores. Melhorias nessas áreas podem resultar em um ambiente de trabalho mais equilibrado e satisfatório.

Os dados apresentados até aqui refletem os resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores, apontando os fatores que mais e menos contribuem para que gostem de trabalhar na empresa. Continuando a análise da percepção sobre o clima organizacional, os gráficos a seguir apresentam as dimensões do clima organizacional das empresas pesquisadas.

O Gráfico 4 mostra o quanto os funcionários se sentem à vontade para falar com qualquer pessoa da direção da empresa.

Gráfico 4 - Você se sente à vontade para falar com qualquer pessoa da direção?



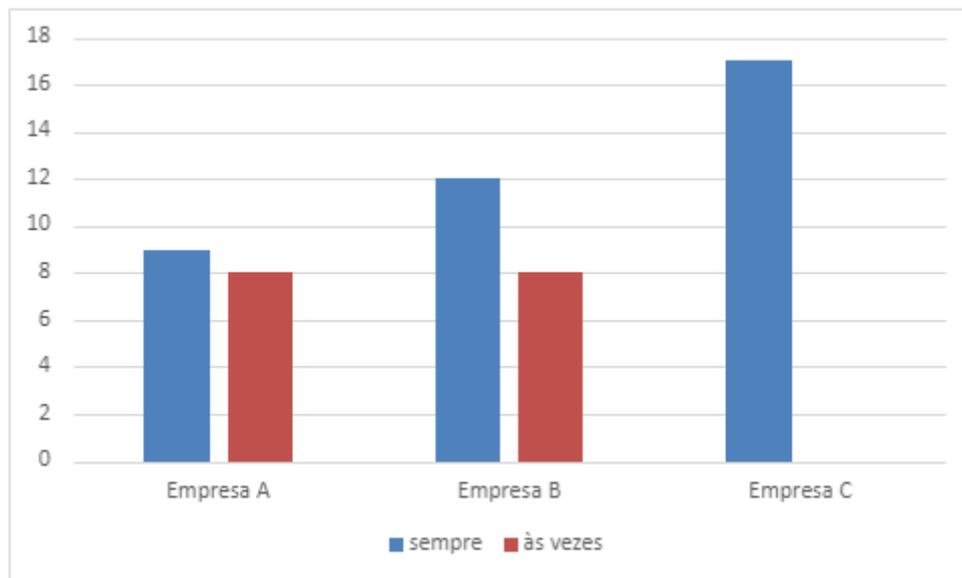
Fonte: elaborado pelos autores (2025).

O Gráfico 4 revela que a empresa C se destaca positivamente, com total confiança dos colaboradores na comunicação com a direção. As Empresas A e B têm níveis aceitáveis, mas ainda enfrentam obstáculos que precisam ser trabalhados.

A Empresa C demonstra o ambiente mais favorável à comunicação, com total ausência de barreiras relatadas.

As Empresas A e B apresentam resultados positivos, mas ainda possuem uma quantidade considerável de colaboradores que não se sentem plenamente à vontade, indicando oportunidades de melhoria na abertura e acessibilidade da direção.

Gráfico 5 – A direção tenta fazer da empresa um bom lugar para se trabalhar?



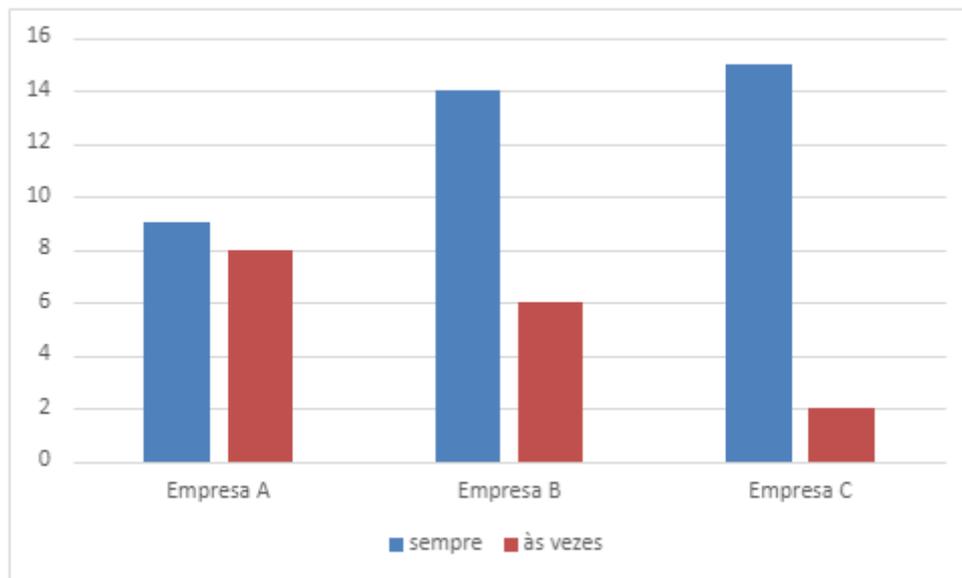
Fonte: elaborado pelos autores (2025).

O Gráfico 5 apresenta que a empresa C se destaca positivamente, todos os funcionários podem ver os esforços da direção como um sinal positivo. As Empresas A e B têm níveis razoáveis, mas ainda enfrentam obstáculos que precisam ser aprimorados.

A Empresa C apresenta o cenário mais favorável, com unanimidade na percepção dos esforços da direção.

Já as Empresas A e B possuem percepções mais equilibradas, indicando que, embora haja reconhecimento, também existe uma parcela significativa de colaboradores que percebem esses esforços como esporádicos, apontando oportunidades para fortalecer a confiança e o alinhamento com os colaboradores.

Gráfico 6 - O ambiente de trabalho é agradável?

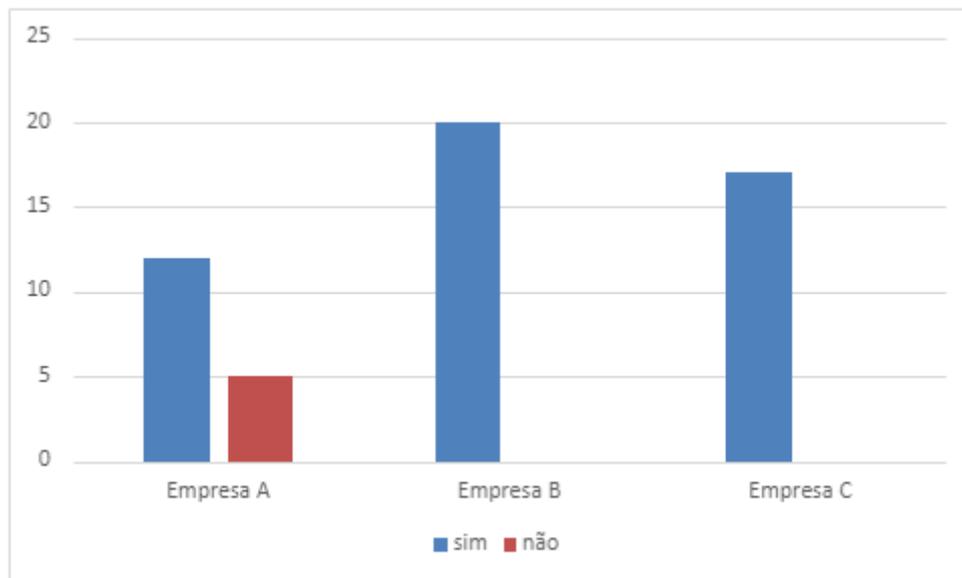


Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Gráfico 6 mostra que a empresa C novamente se destaca positivamente e um pouco menos a empresa B, os colaboradores da empresa. Empresas A e B têm níveis razoáveis, mas ainda enfrentam obstáculos que precisam ser aprimorados. A Empresa C se destaca com o ambiente mais bem avaliado, apresentando a maior proporção de respostas positivas e o menor número de percepções medianas. A Empresa B também demonstra uma avaliação predominantemente positiva, porém com uma quantidade um pouco maior de respostas "às vezes".

A Empresa A possui a percepção mais dividida, com equilíbrio entre respostas "sempre" e "às vezes", indicando que melhorias no ambiente podem ser mais necessárias nesse contexto.

Gráfico 7 - Você recomendaria um emprego na empresa para seus amigos?



Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Gráfico 7 mostra que a empresa C novamente se destaca positivamente, seguida da empresa B. Já a empresa A teve 5 colaboradores que não recomendariam a empresa.

As Empresas B e C apresentaram unanimidade na recomendação, indicando elevado nível de satisfação e confiança por parte dos colaboradores. A Empresa A teve a menor taxa de recomendação, com cerca de 29% dos colaboradores indicando que não recomendariam a empresa, apontando a necessidade de investigar e melhorar aspectos que possam estar gerando insatisfação.

4.2. A influência do clima organizacional na rotatividade (*turnover*)

Depois de analisar os dados negativos apresentados nas pesquisas realizadas com os colaboradores, nas empresas A, B e C, identificou-se que a falta de abertura na comunicação, pouca valorização das sugestões, falta de um clima descontraído e baixa motivação, elementos que enfraquecem o engajamento e comprometimento dos colaboradores, prejudicando diretamente o clima organizacional e aumentando o risco de turnover.

4.3. Gestão estratégica para redução do *turnover*

4.3.1. Fortalecimento da Comunicação Interna

Manter canais de comunicação abertos e acessíveis contribui para que os colaboradores se sintam à vontade para dialogar com a liderança. Realizar reuniões periódicas para ouvir sugestões e feedbacks demonstra interesse genuíno pelas opiniões da equipe.

Essas práticas fortalecem a confiança, aumentam o engajamento e reduzem a sensação de isolamento, fatores que influenciam diretamente na retenção de talentos.

4.3.2. Valorização do capital humano

Implementar políticas de reconhecimento e valorização fortalece o relacionamento com a equipe. Ações como programas de premiação, elogios públicos e benefícios personalizados demonstram o apreço da empresa pelo esforço dos colaboradores. Além disso, investir em planos de carreira que apresentem oportunidades reais de crescimento mostra comprometimento com o desenvolvimento profissional das pessoas.

Essas iniciativas aumentam a motivação, o engajamento e a lealdade, favorecendo a permanência e o desempenho no ambiente de trabalho.

4.3.3. Melhoria do clima organizacional

Adotar medidas que tornem o ambiente de trabalho mais agradável contribui diretamente para o bem-estar das equipes. Ações como flexibilização de horários, criação de espaços de convivência e promoção de eventos de integração fortalecem o vínculo entre os colaboradores e a empresa. Complementarmente, realizar pesquisas de clima organizacional com regularidade permite identificar rapidamente pontos de insatisfação e agir de forma preventiva ou corretiva.

Essas iniciativas criam um ambiente positivo, aumentam a satisfação e reduzem o desejo de buscar outras oportunidades no mercado.

4.3.4. Estímulo à participação e inovação

Estimular a contribuição de ideias para aprimorar processos e promover eficiência valoriza o conhecimento e as sugestões das equipes. Iniciativas como a criação de comitês ou grupos de inovação incentivam a participação ativa dos colaboradores nas decisões da empresa.

Essas práticas fortalecem o sentimento de pertencimento e protagonismo, reduzindo a intenção de desligamento e fortalecendo o vínculo com a organização.

4.3.5. Desenvolvimento de lideranças abertas e acessíveis

Preparar líderes para adotar uma postura empática, aberta ao diálogo e voltada à construção de relações de confiança contribui para um ambiente de trabalho mais acolhedor. Avaliar periodicamente a atuação da liderança, considerando os feedbacks dos colaboradores, permite ajustes contínuos e mais alinhamento com as necessidades da equipe.

Essas ações fortalecem as relações hierárquicas, promovem um clima organizacional mais saudável e reduzem a propensão ao turnover.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi identificar aspectos no clima organizacional que influenciam o turnover dos colaboradores. O estudo buscou compreender como o clima organizacional impacta diretamente o turnover nas empresas, partindo da premissa de que a satisfação, a motivação e o engajamento dos colaboradores são fatores determinantes para a sua permanência ou saída da organização.

A pesquisa mostrou que o relacionamento entre colegas, a valorização do trabalho e o salário são os principais fatores que contribuem para a satisfação dos colaboradores. No entanto, a falta de perspectiva de ascensão e os benefícios insuficientes aparecem como pontos críticos em todas as empresas analisadas. Também ficou claro que uma comunicação aberta com a direção é fundamental para um clima organizacional positivo. Para melhorar a motivação e o ambiente de trabalho, as empresas precisam focar em oferecer melhores oportunidades de crescimento e aprimorar os benefícios oferecidos.

REFERÊNCIAS

CANAL DA ÉTICA. **Estratégias práticas para promover um clima organizacional positivo.** Disponível em: <https://canaldaetica.com.br/blog/estrategias-clima-organizacional-positivo/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

EQUIPE EDITORIAL DA PSICO-SMART. **Estudos de caso de empresas que transformaram sua cultura organizacional através da gestão de fadiga.** Blog Psico-smart, 8 dez. 2024. Disponível em: <https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-estudos-de-caso-de-empresas-que-transformaram-sua-cultura-organizacional-atraves-da-gestao-de-fadiga-154992>. Acesso em: 1 jul. 2025.

FANTIN, Luana Turi. **Impactos da rotatividade no clima organizacional: estudo de caso em uma indústria de bebidas.** 2023. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Empresarial) – Instituto Federal do Espírito Santo, Linhares, 2023. Disponível em: https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/4667/TCC_Luana%20Turi%20Fantin.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 30 abr. 2025.

GIL, Antonio Degenir. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GREAT PLACE TO WORK BRASIL. **Índice de rotatividade nas empresas: o que é e como gerenciá-lo?** Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/indice-de-rotatividade/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; SANTOS, Antonio José dos; MELIM, José Maria. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista Espaços**, v. 37, n. 03, 2016.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACARELLI, Sérgio Lazzarini Montanha (org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2008.

HUMANSMART. **Como o clima organizacional afeta a retenção de talentos nas empresas?** Humansmart, 28 ago. 2024. Disponível em: <https://humansmart.com.mx/pt/blogs/blog-como-o-clima-organizacional-afeta-a-retencao-de-talentos-nas-empresas-69122>. Acesso em: 23 abr. 2025.

IMPULSEUP. **Impactos do turnover: entenda como a rotatividade de funcionários pode afetar sua empresa.** Blog ImpulseUP, 15 jan. 2024. Disponível em: <https://blog.impulseup.com/impactos-do-turnover/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

INSIGHT JUNIOR. **Psicologia organizacional e gestão de pessoas**. Disponível em: <https://insightjunior.com.br/psicologia-organizacional-e-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. Jr. **Motivação e clima organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1974.

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

PSICO-SMART. **Estudos de caso de empresas que transformaram sua cultura organizacional através da gestão de fadiga**. Disponível em: <https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-estudos-de-caso-de-empresas-que-transformaram-sua-cultura-organizacional-atraves-da-gestao-de-fadiga-154992>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SOLIDES. **Engajamento e retenção**. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/engajamento-e-retencao/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SOLIDES. **O que significa turnover?** Disponível em: <https://solides.com.br/blog/o-que-significa-turnover/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SÓLIDES. **Guia completo de retenção de talentos**. Sólides, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/guia-completo-de-retencao-de-talentos/>. Acesso em: 1 jul. 2025.