

Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”
Escola Técnica Estadual de Sapopemba
Curso Técnico Modular em Recursos Humanos

Rotatividade (*turnover*) em uma loja de materiais de construção e metalúrgica

SÃO PAULO – SP

2025

Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”

Escola Técnica Estadual de Sapopemba

Curso Técnico Modular em Recursos Humanos

BIANCA PRADO PEREIRA

BRENDA WANDRIELLY DA SILVA

CRISTIANE CARVALHO DE MENDONÇA

KAREN CRISTINA ADÃO BISPO

NATALIA RIBEIRO DOS SANTOS

RENATA JESUS DE SOUZA

SABRINA ALENCAR GARCIA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora da ETEC de Sapopemba, realizado como requisito parcial para a obtenção do título de técnico de nível médio em Recursos Humanos, sob orientação do professor especialista Rosana Ribeiro de Araújo Santos.

SÃO PAULO – SP

2025

FOLHA DE APROVAÇÃO

KELLY CRISTINA DE PIZA

COORDENADORA GERAL DA CLASSE DESCENTRALIZADA CEU SÃO RAFAEL

ROSELAINÉ SOUZA AROUCHA DE MELO FREITAS

COORDENADOR DO CURSO TÉCNICO MODULAR DE RECURSOS HUMANOS

ROSANA RIBEIRO DE ARAÚJO SANTOS

PROFESSOR ORIENTADOR DE DTCC

MENÇÃO

DATA DA BANCA

Sumário

RESUMO	5
1. História da empresa MF costa materiais de construção	7
2. Organograma da empresa	9
3. Situação Problema.....	10
4. Quais são os desejos e as necessidades que a empresa gostaria de implantar ou resolver?	11
5. Fundamentação teórica.	12
6. Alta rotatividade nas empresas x síndrome de <i>burnout</i>	14
7. Resultados encontrados	17
8. Considerações finais.....	23
9. Bibliografia	24

RESUMO

O trabalho salienta a alta rotatividade de colaboradores na empresa MF Costa, a rotatividade de funcionários (*turnover*) que representa a entrada e saída de colaboradores em um curto período, uma loja familiar de materiais de construção e metalúrgica. A empresa encara problemas significativos de comunicação interna, desmotivação dos colaboradores, falta de capacitação, conflitos e ausência de práticas estratégicas no setor de Recursos Humanos. Esses aspectos geram declínio na produtividade, prejuízos operacionais e aumento constante de *turnover*. A fundamentação teórica expõe que a rotatividade é causada principalmente por má liderança, falta de reconhecimento, ausência de planos de carreira e ambiente de trabalho negativo. Também relaciona o *Burnout* ao crescimento do *turnover*, já que o esgotamento emocional faz com que os profissionais deixem o emprego. O estudo assegura que a empresa precisa tornar o RH mais estratégico, investir em comunicação, *feedback*, desenvolvimento, valorização dos colaboradores e qualidade de vida no trabalho. Assim, será possível mitigar a rotatividade, aperfeiçoar o clima organizacional e aumentar a produtividade.

ABSTRACT

This paper highlights the high employee turnover at MF Costa, employee turnover (the rate at which employees leave and are replaced within a company), a family-owned construction materials and metalworking store. The company faces significant problems with internal communication, employee demotivation, lack of training, conflicts, and the absence of strategic practices in the Human Resources sector. These aspects lead to a decline in productivity, operational losses, and a constant increase in turnover. The theoretical framework shows that turnover is mainly caused by poor leadership, lack of recognition, absence of career plans, and a negative work environment. It also relates burnout to the growth of turnover, since emotional exhaustion causes professionals to leave their jobs. The study asserts that the company needs to make HR more strategic, invest in communication, feedback, development, employee appreciation, and quality of life at work. Thus, it will be possible to mitigate turnover, improve the organizational climate, and increase productivity.

1. História da empresa MF Costa materiais de construção

O proprietário da empresa MF Costa, o senhor Warley, possui ampla experiência no setor de materiais de construção e metalúrgica. Sua trajetória profissional é marcada por desafios significativos, especialmente nas áreas de gestão de pessoas e processos operacionais.

Antes da fundação da MF Costa, Warley esteve à frente de outro empreendimento, que foi encerrado em decorrência da dificuldade em manter uma equipe comprometida. Essa vivência anterior contribuiu para a construção de uma visão mais estratégica sobre a importância do engajamento e da responsabilidade dos colaboradores no ambiente organizacional.

No contexto atual da MF Costa, o proprietário atua de forma ativa na gestão, demonstrando preocupação com questões como a alta rotatividade de funcionários, a escassez de mão de obra qualificada e os entraves nos setores de atendimento ao cliente, logística e controle de estoque. Além disso, reconhece a necessidade de capacitação técnica e administrativa contínua para os colaboradores, entendendo que o desenvolvimento profissional impacta diretamente os resultados da empresa.

O gestor também evidencia consciência sobre as limitações enfrentadas no âmbito da inovação tecnológica e da gestão financeira. Entre os principais desafios relatados estão a ausência de sistemas automatizados, a dificuldade no controle de custos e a necessidade de maior precisão na precificação e no fluxo de caixa.

Embora a organização não possua um plano de carreira formalmente estruturado, senhor Warley promove ações que incentivam a valorização interna com base no desempenho individual. Sua abordagem de liderança prioriza o aprendizado prático, o comprometimento e a conscientização dos colaboradores sobre o impacto de suas atitudes no crescimento da empresa.

A atuação do proprietário reflete um perfil empreendedor atento às demandas do mercado, buscando constantemente alternativas para fortalecer a empresa e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

A MF Costa é uma loja de materiais de construção localizada em um bairro com grande número de moradores e pequenos comércios. Foi fundada por um comerciante

com ampla experiência no setor, que decidiu abrir seu próprio negócio com o objetivo de atender melhor a comunidade local, oferecendo produtos de qualidade e atendimento próximo e confiável.

Desde a sua criação, a proposta da loja sempre foi proporcionar aos clientes uma experiência de compra justa, com bons preços e atenção às necessidades de quem está construindo, reformando ou realizando pequenos consertos em casa. O proprietário sempre acreditou que um bom relacionamento com o cliente faz a diferença, por isso acompanha pessoalmente a rotina da loja e o atendimento prestado.

O estabelecimento oferece uma variedade de produtos voltados à construção e manutenção de residências, como torneiras, registros, canos, conexões para água e esgoto, armários de banheiro, fechaduras, dobradiças, trincos e ferramentas básicas. Também disponibiliza materiais para reformas e acabamentos. Além disso, a loja possui uma pequena estrutura metalúrgica, onde são produzidas peças sob medida, como portões e estruturas metálicas.

A maior parte dos clientes da MF Costa é formada por moradores da própria região e profissionais na área da construção civil, como pedreiros, encanadores e eletricitistas. Esses clientes costumam preferir a loja por confiarem na qualidade dos produtos e no atendimento prestado, que inclui orientação e apoio na hora da compra.

A empresa tem o ponto forte de estar na parceria com bons fornecedores, que disponibilizam catálogos, informações técnicas e até treinamentos para a equipe. Isso contribui com a capacitação dos funcionários, mesmo quando não é possível enviá-los para cursos externos.

As vendas são realizadas apenas de forma presencial, na loja física, que atende principalmente o bairro onde está localizada, além de clientes de regiões vizinhas. A empresa conta com cerca de oito colaboradores, divididos entre a loja e a parte da metalúrgica, e é administrada diretamente pelo proprietário, que atua ativamente em todas as áreas do negócio.

A MF Costa é uma loja familiar, de funcionamento simples, mas que preza pela seriedade, pela qualidade dos produtos e pelo atendimento respeitoso. Mesmo diante de desafios como a rotatividade de funcionários e a forte concorrência, a empresa

continua firme em seus objetivos de crescer com responsabilidade e manter a confiança de seus clientes.

2. Organograma da empresa



MF COSTA MATERIAL DE CONSTRUÇÃO



Fonte: criação dos autores

3. Situação Problema

A comunicação interna constitui-se como um dos pilares fundamentais para o adequado funcionamento das organizações. No contexto da MF Costa, foram observadas falhas relevantes nos fluxos de comunicação, tanto entre os departamentos quanto entre lideranças e equipes, além do próprio setor de Rh com os demais setores. Informações relevantes, como alterações em políticas internas, atualizações sobre benefícios, treinamentos e procedimentos rotineiros, não são transmitidas de maneira clara e tempestiva, gerando insegurança e ruídos na comunicação entre os colaboradores.

O engajamento dos funcionários está intrinsecamente relacionado ao ambiente organizacional e às práticas de gestão de pessoas. Na MF Costa, observa-se uma notável desmotivação por parte dos colaboradores, o que se traduz em baixa produtividade, aumento da rotatividade e comprometimento reduzido com os objetivos organizacionais.

A ausência de ações voltadas ao reconhecimento e ao desenvolvimento profissional, como programas de *feedback* contínuo, incentivos e planos de carreira estruturados, contribui significativamente para esse cenário de desengajamento.

Outro ponto crítico identificado é o desalinhamento entre as ações do setor de Rh e as diretrizes estratégicas da empresa. Verifica-se que o setor não participa de maneira ativa do planejamento estratégico, tampouco dispõe de dados e indicadores que possibilitem uma atuação mais estratégica. Como resultado, processos como recrutamento, capacitação e políticas internas não estão adequados as reais necessidades da organização, dificultando o alcance das metas e o crescimento sustentável do negócio.

A presença de conflitos interpessoais, especialmente quando não devidamente mediada, contribui para a formação de um ambiente hostil e pouco colaborativo. Na MF Costa, são recorrentes os registros de desentendimentos entre colaboradores, bem como entre lideranças e suas respectivas equipes, comprometendo a coesão interna e prejudicando o clima organizacional. A inexistência de canais eficazes para escuta ativa e resolução de conflitos agrava ainda mais essa problemática.

As problemáticas mencionadas têm gerado impactos significativos na rotina operacional da MF Costa. Um dos primeiros reflexos observados é a sobrecarga do setor de Recursos Humanos e departamento pessoal, cuja atuação tem se restringido, majoritariamente, a demandas operacionais e emergenciais, impedindo uma gestão proativa e estratégica. Essa sobrecarga resulta no acúmulo de tarefas, atrasos nos atendimentos aos colaboradores e falhas no cumprimento das obrigações legais e trabalhistas.

Adicionalmente, a desmotivação da equipe impacta diretamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Setores como atendimento ao cliente, vendas e logística têm apresentado baixa eficiência, ocasionando perdas de clientes e prejuízos financeiros. O aumento do índice de *turnover* também gera custos adicionais com processos de recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores.

Por fim, o desalinhamento entre o setor de Rh e os objetivos estratégicos da organização limita a implementação de melhorias contínuas e inovações, dificultando o crescimento estruturado da empresa. Sem um planejamento de pessoal eficaz, a empresa enfrenta desafios para atender às demandas do mercado, aproveitando de forma limitada as oportunidades de expansão e enfrentando dificuldades na retenção de talentos.

4. Quais são os desejos e as necessidades que a empresa gostaria de implantar ou resolver?

A empresa identificou uma série de desejos e necessidades estratégicas voltadas à melhoria dos processos internos, especialmente na área de gestão de pessoas e eficiência operacional. A seguir, são destacados os principais pontos observados:

- Reuniões entre a equipe de Recursos Humanos e os gestores: Há a necessidade de estabelecer encontros regulares para alinhar as expectativas, promover a troca de informações e garantir que as ações do Rh estejam em consonância com os objetivos das demais áreas da organização.
- Economia de tempo e de recursos: A empresa demonstra interesse em adotar práticas e ferramentas que permitam a otimização de processos, reduzindo o

tempo gasto em tarefas operacionais e minimizando o uso de recursos materiais e humanos.

- Redução de erros: Busca-se maior padronização e automação de processos, a fim de diminuir falhas operacionais e assegurar a confiabilidade dos dados e das rotinas administrativas.
- Organização e segurança de dados: A empresa entende como prioridade a implementação de sistemas que garantam o armazenamento adequado, a proteção e o acesso seguro às informações corporativas e dos colaboradores.
- Engajamento das equipes: Um dos objetivos centrais é promover o envolvimento e a motivação dos colaboradores, fortalecendo o sentimento de pertencimento, a produtividade e o clima organizacional.

Essas necessidades refletem a intenção da empresa de investir em melhorias contínuas, visando maior eficiência, integração entre setores e desenvolvimento de um ambiente corporativo mais estratégico e colaborativo.

5. Fundamentação teórica.

A rotatividade de funcionários representa um desafio significativo para as empresas, especialmente no Brasil, onde os custos com admissões e demissões são elevados devido às leis trabalhistas. Esse processo gera despesas com rescisões, impostos, treinamentos e adaptação de novos colaboradores, impactando negativamente as finanças e a produtividade organizacional (DALAZEN, 2018).

Manter profissionais motivados e valorizados é essencial para reduzir a rotatividade. Empresas modernas priorizam resultados, cooperação e desenvolvimento coletivo, diferindo das tradicionais que focam apenas no controle (PINHEIRO, 2013). A falta de diálogo e flexibilidade, como no caso de uma colaboradora que pediu demissão por não conseguir trocar de turno, mostra que a gestão de pessoas deve equilibrar os interesses da empresa e dos funcionários (CHAVES, 1995).

A rotatividade pode ocorrer por decisão do empregado ou da empresa e está relacionada tanto a fatores internos como salário, liderança, ambiente e oportunidades de crescimento quanto externos, como o cenário econômico e a escassez de vagas (SILVA, 2002). Em contextos de instabilidade, muitos trabalhadores preferem se adaptar à insatisfação em vez de pedir demissão.

Embora uma certa rotatividade possa trazer renovação e novas ideias, índices elevados indicam problemas de gestão, cultura ou condições de trabalho (TEALCULTURE, 2024). Assim, compreender suas causas e efeitos é essencial para criar estratégias que promovam motivação, estabilidade e eficiência dentro das organizações.

A alta rotatividade de funcionários é um problema recorrente nas empresas, gerando custos com recrutamento, treinamento e adaptação, além de prejudicar o desempenho das equipes e a imagem organizacional (TEALCULTURE, 2024). A saída constante de profissionais causa sobrecarga, estresse, atrasos e queda na qualidade do trabalho, afetando também a motivação e o engajamento dos que permanecem.

Entre as principais causas estão a má liderança, o clima organizacional tóxico, a falta de reconhecimento e de oportunidades de crescimento (CONVENIA, 2023). Quando o ambiente é negativo e não há perspectivas de carreira, profissionais qualificados tendem a buscar outras empresas. Por isso, criar um ambiente saudável e investir no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores é essencial para a retenção de talentos (CONVENIA, 2024).

O setor de Recursos Humanos tem papel central nesse processo, devendo identificar as causas da rotatividade, aperfeiçoar os processos de seleção e treinamento e promover políticas salariais e de carreira mais atrativas (PAVANELLO et al., 2014). Em setores como saúde e tecnologia, a rotatividade é especialmente prejudicial, pois compromete o vínculo com pacientes e o desempenho técnico (TONELI et al., 2018; FRUFREK, 2015).

Além de fatores internos, o cenário econômico e a forma como o RH conduz os recrutamentos influenciam diretamente na permanência dos colaboradores (MORAES, 2007). Assim, reduzir o *turnover* requer uma gestão estratégica de pessoas, baseada em comunicação, valorização, reconhecimento e oportunidades reais de crescimento (JONOS et al., 2015; 2025).

A rotatividade de funcionários (*turnover*) é um fenômeno complexo que afeta diretamente a produtividade, o clima organizacional, os custos operacionais e até a economia do país (JONOS et al., 2015; SALTON, 2024). Em setores como limpeza, saúde e serviços, a perda de profissionais experientes compromete a qualidade e a continuidade do trabalho. A constante substituição de colaboradores gera gastos com seleção e treinamento, perda de conhecimento e sobrecarga das equipes, impactando o desempenho geral da empresa.

Entre as principais causas da rotatividade estão a falta de reconhecimento, a ausência de oportunidades de crescimento, a má liderança e o ambiente de trabalho negativo (NETTO, 2024; MOREIRA, 2008). Já fatores como políticas de valorização, bem-estar, capacitação e planos de carreira reduzem significativamente o *turnover*, fortalecendo o vínculo entre o colaborador e a organização.

Na administração pública e em carreiras como a militar, a rotatividade também é crítica, pois prejudica a continuidade das políticas e exige constante reposição e capacitação (SANTANA, 2019). O desafio, tanto no setor público quanto no privado, é desenvolver estratégias eficazes de retenção e valorização do capital humano.

A literatura destaca que aspectos motivacionais e relacionais como o sentimento de pertencimento, o reconhecimento e o alinhamento de valores são decisivos para a permanência dos profissionais (SANTANA, 2019; NETTO, 2024). Além disso, fatores externos, como o cenário econômico e o aquecimento do mercado de trabalho, influenciam as decisões de desligamento (AZEVEDO, 2021).

Por fim, investir em treinamento e desenvolvimento é fundamental, mas exige políticas claras de progressão, para evitar que colaboradores qualificados deixem a empresa em busca de melhores oportunidades (SIQUEIRA, 2019). Assim, a gestão eficaz da rotatividade depende de uma abordagem estratégica e integrada, baseada em motivação, valorização, reconhecimento e desenvolvimento contínuo.

6. Alta rotatividade nas empresas x síndrome de *burnout*

Baseado em conceitos discutidos por Maslach e Leiter (2016), que relacionam a Síndrome de *Burnout* ao aumento da rotatividade nas empresas e à deterioração do ambiente organizacional, essa relação está intimamente ligada ao fenômeno descrito

no texto sobre a Síndrome de *Burnout*, uma vez que o esgotamento físico e emocional provocado pelo ambiente de trabalho afeta diretamente a permanência e o comprometimento dos profissionais nas organizações.

O texto destaca que o *Burnout* surge em pessoas dedicadas, idealistas e comprometidas, especialmente em profissões que exigem contato constante com outras pessoas e alta carga emocional. Esse perfil de trabalhador, quando submetido a pressões excessivas, cobranças constantes e falta de reconhecimento, tende a desenvolver sintomas como fadiga, desmotivação, baixa autoestima e sentimento de impotência. Como consequência, o profissional passa a apresentar queda de desempenho, absenteísmo e, em muitos casos, abandona o emprego em busca de melhores condições de trabalho ou por não conseguir mais sustentar a carga emocional.

Além disso, o ambiente organizacional sofre com os efeitos da síndrome. A presença de colaboradores esgotados gera clima de tensão, conflitos interpessoais e perda de produtividade, o que agrava ainda mais o ciclo de insatisfação e aumenta a rotatividade. Assim, empresas que não adotam políticas de prevenção ao *Burnout* como promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorização do trabalho e suporte psicológico acabam enfrentando dificuldades para reter talentos e manter equipes estáveis.

Em síntese, a alta rotatividade pode ser vista como uma consequência direta do *Burnout*, pois o adoecimento emocional e a perda de motivação levam o trabalhador a se desligar da empresa, ao mesmo tempo em que os ambientes de trabalho adoecidos tornam-se cada vez menos sustentáveis para a permanência dos profissionais.

A síndrome de *Burnout* é caracterizada como um conjunto de sintomas (fadiga física e mental, falta de entusiasmo pelo trabalho e pela vida, sentimento de impotência e inutilidade, baixa autoestima), podendo levar o profissional à depressão e até mesmo ao suicídio.

De maneira geral, vários os autores reconhecem a importância do papel desempenhado pelo trabalho, assim como da dimensão social, relacional da síndrome. Também concordam que os profissionais que trabalham diretamente com outras pessoas, assistindo-as, ou como responsáveis de seu desenvolvimento e bem-estar, encontram-se mais susceptíveis ao desenvolvimento do *Burnout*. Há

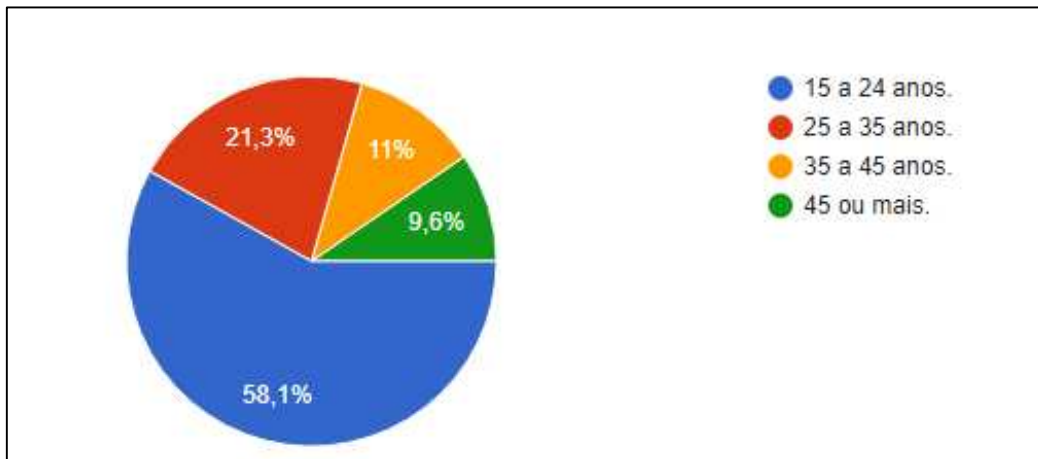
concordância também no fato de que o *Burnout* apresenta-se em pessoas normais, em geral entusiastas e idealistas, que no contato com o mundo profissional vão mudando seu modo de ser e apresentando transtornos que acabam por interferir em nível pessoal, social e institucional. O trabalho é um dos principais fatores que contribuem para o desenvolvimento dessa condição, especialmente em profissões que exigem contato direto com outras pessoas e envolvem cuidado, como saúde, educação e assistência social. Pessoas muito dedicadas, idealistas e comprometidas tendem a ser mais vulneráveis, porque acabam sofrendo ainda mais com a pressão, as cobranças e as frustrações do dia a dia profissional. Isso não afeta apenas a saúde mental do indivíduo, mas também suas relações pessoais e o funcionamento dos ambientes de trabalho.

A síndrome de *Burnout* não aparece da mesma forma em todas as pessoas, pois os sintomas variam conforme o estilo de vida, a personalidade e o ambiente de trabalho. Embora alguns sinais se assemelhem ao estresse comum, o *burnout* costuma ser mais intenso e duradouro, afetando inclusive a forma como a pessoa reage diante das situações, geralmente com comportamentos defensivos. Esse problema resume, o estresse é uma reação natural a desafios do cotidiano e pode ser superado, mas o *Burnout* é um colapso emocional ligado ao trabalho, com impactos profundos tanto na vida pessoal quanto nas relações sociais e tem recebido cada vez mais atenção de pesquisadores e empresas por causa dos prejuízos que causa.

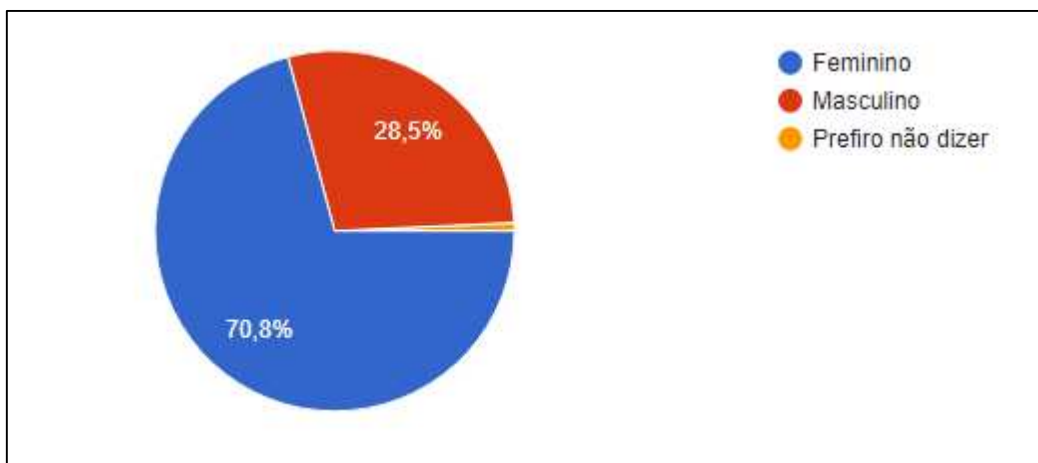
7. Resultados encontrados

138 respostas

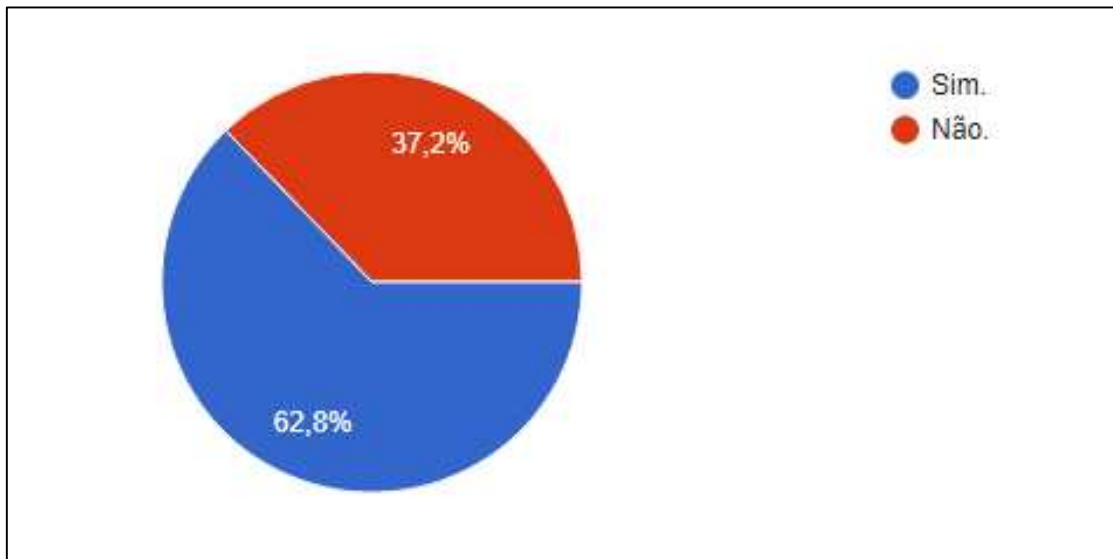
Qual a sua idade?



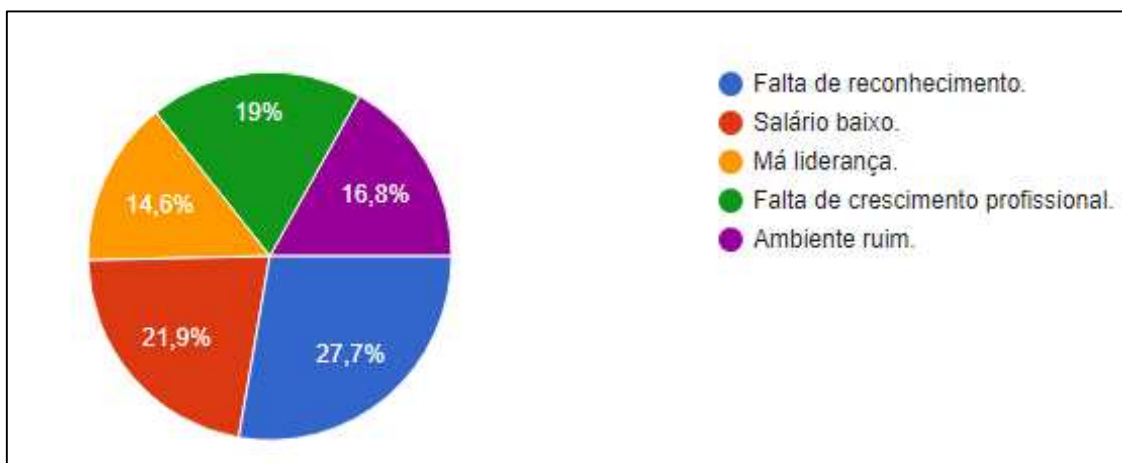
Gênero



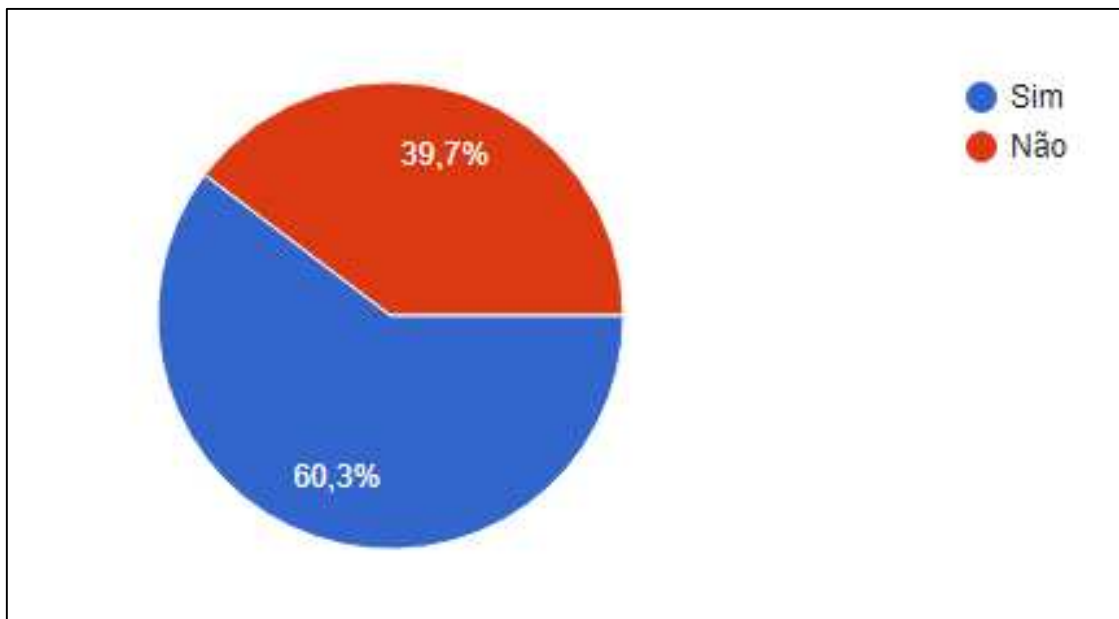
Você está trabalhando atualmente (incluindo autônomo/freelance)?



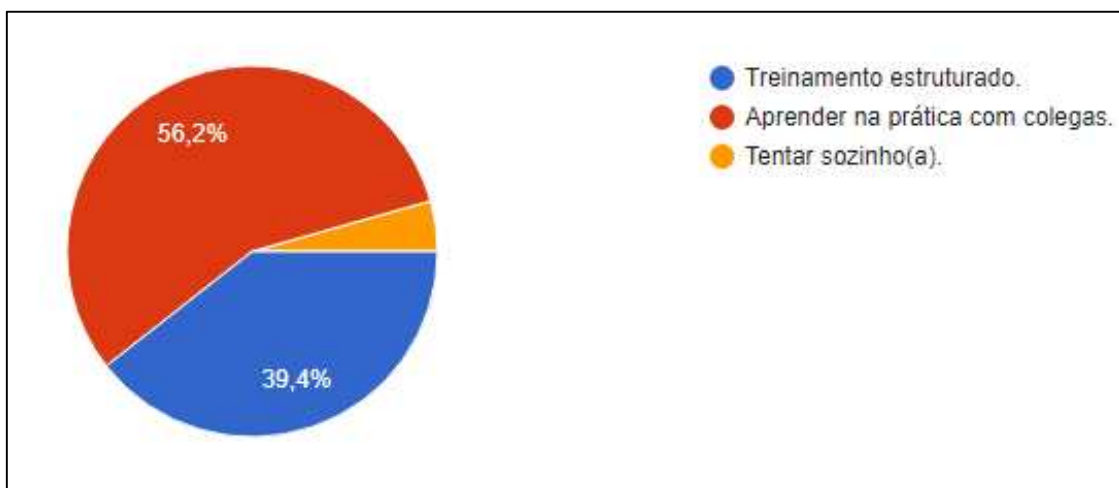
Na sua opinião, qual é o principal motivo que faz um funcionário sair de uma empresa?



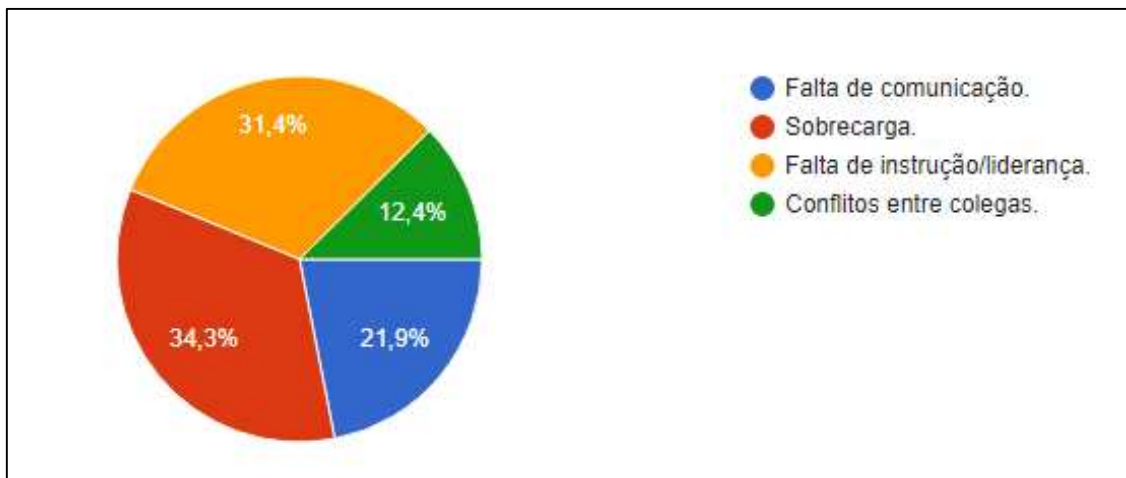
Você já saiu de algum emprego por insatisfação?



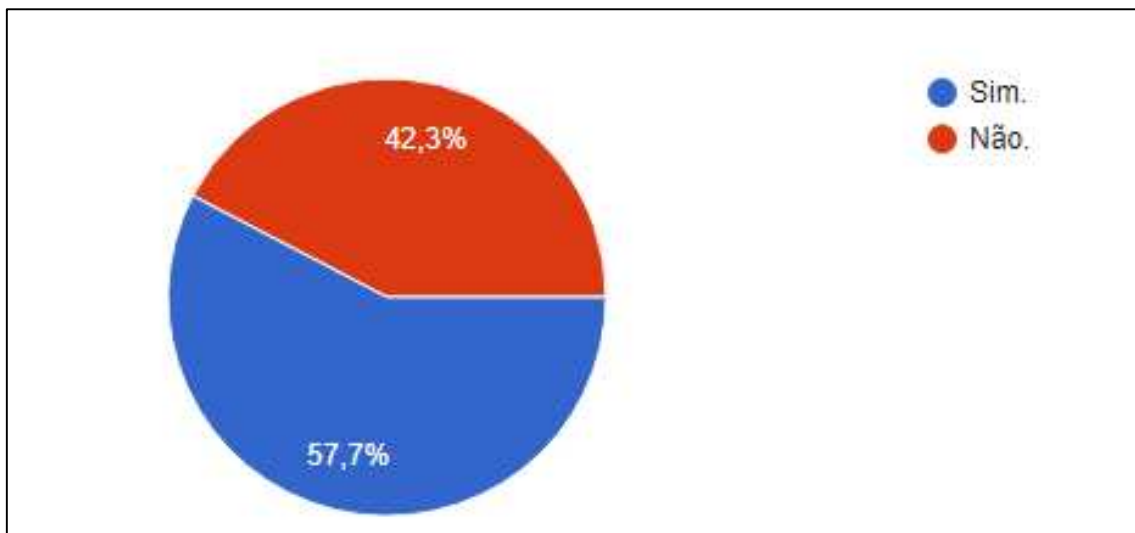
Quando você está aprendendo uma função nova, o que mais ajuda?



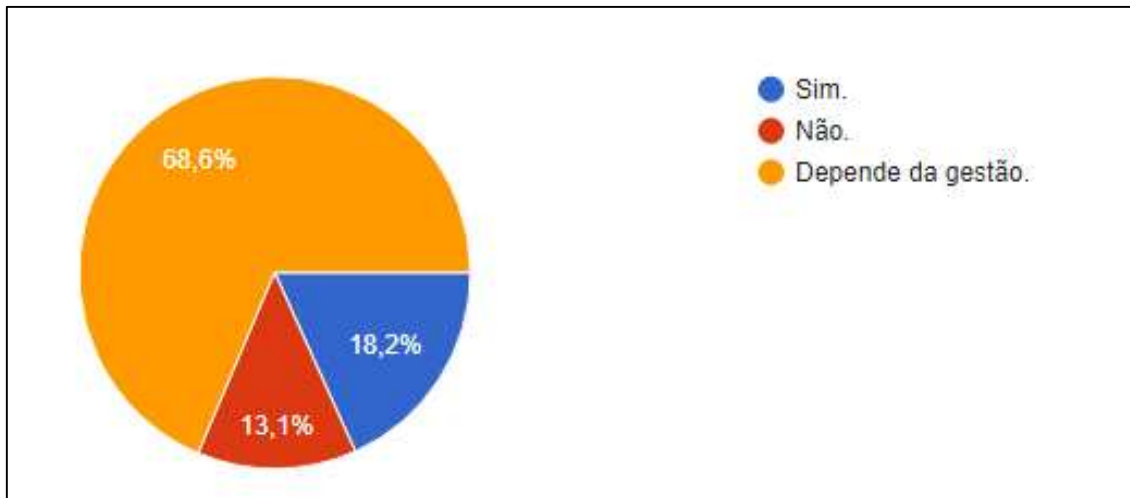
O que mais desmotiva no ambiente de trabalho?



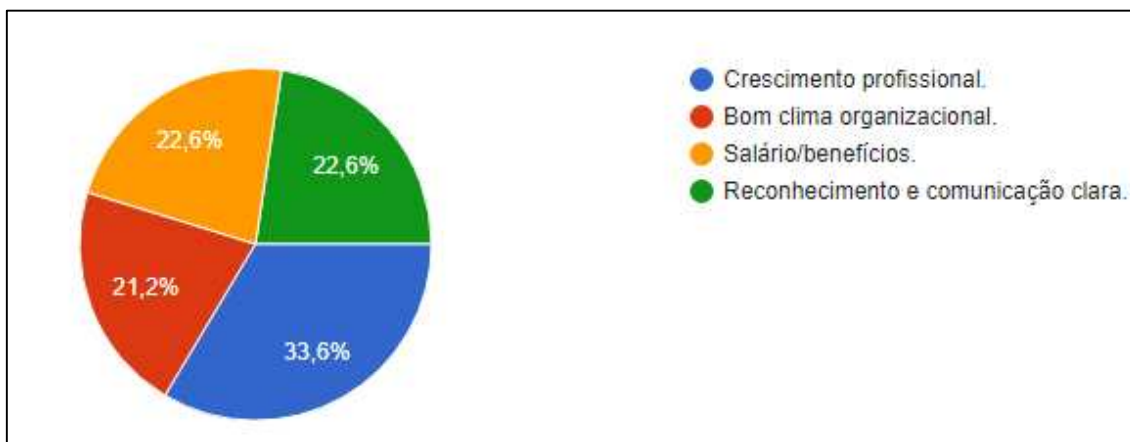
Já trabalhou em um lugar com alta rotatividade (entra e sai) de funcionário?



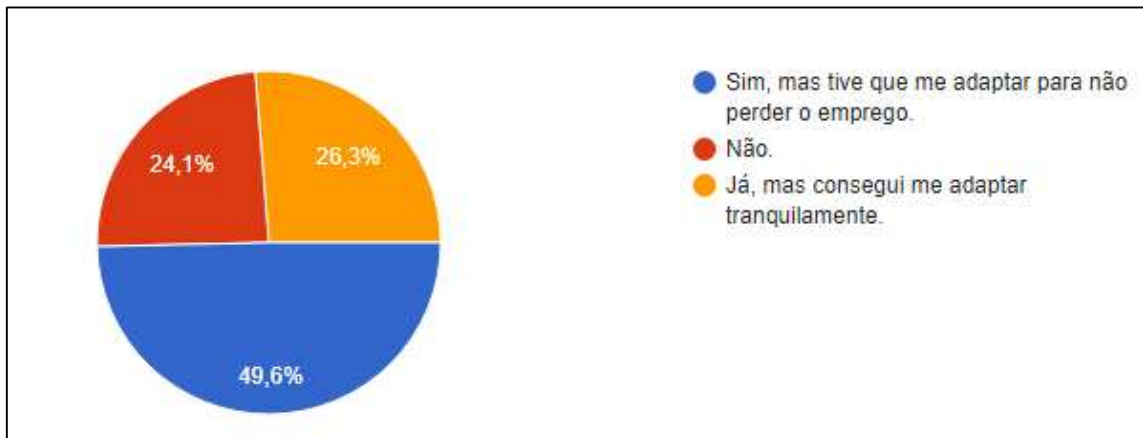
Você acredita que empresas pequenas tendem a ter mais rotatividade?



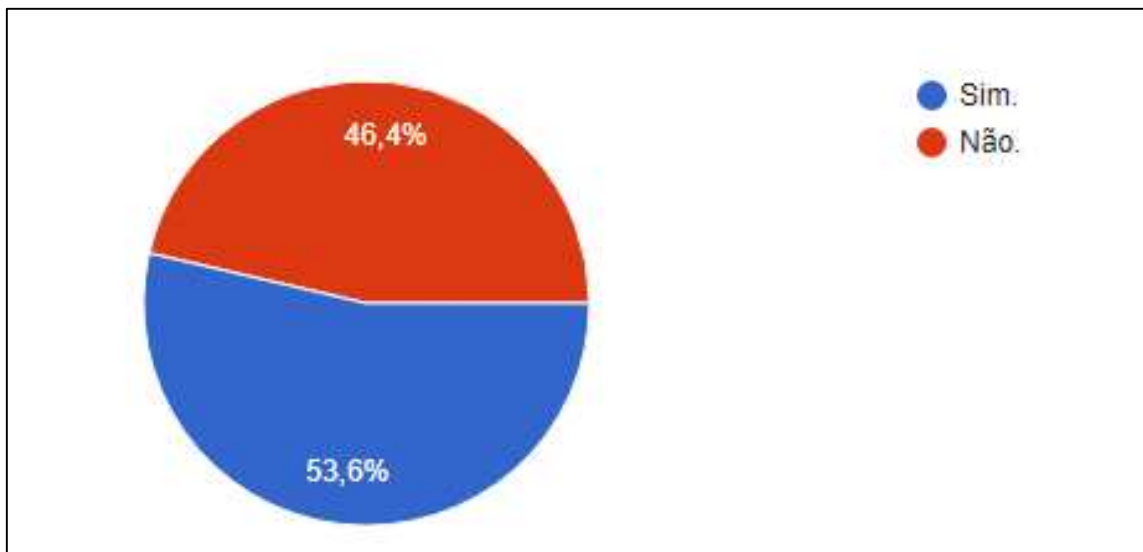
O que mais lhe faria permanecer muito tempo em uma empresa?



Você já se sentiu desmotivado em um ambiente de trabalho?



Você já recebeu treinamento inadequado para uma função?



8. Considerações finais

A análise realizada evidenciou que a MF Costa enfrenta desafios significativos relacionados à comunicação interna, desmotivação dos colaboradores e falta de integração estratégica do setor de Recursos Humanos. A ausência de processos claros, de práticas de valorização e de canais eficazes de diálogo tem gerado fragilidade no clima organizacional, baixa produtividade e aumento da rotatividade, acarretando custos financeiros e perda de talentos que poderiam contribuir para o crescimento da empresa.

Verificou-se que a rotatividade não é apenas um sintoma de descontentamento, mas também um reflexo de falhas estruturais na gestão de pessoas. A falta de *feedbacks* contínuos, planos de carreira, benefícios adequados e ações de bem-estar compromete o engajamento e a permanência dos profissionais. Além disso, a má liderança e a comunicação ineficiente agravam o cenário, gerando insegurança, conflitos e um ambiente pouco colaborativo.

Para reverter esse quadro, é essencial que a MF Costa redefina o papel do RH, transformando-o em um agente estratégico de mudança. O setor deve atuar em parceria com os líderes, promovendo ações de reconhecimento, capacitação de gestores, incentivo ao diálogo e criação de políticas de valorização humana.

A empresa precisa investir em *feedbacks* constantes, planos de desenvolvimento de carreira, benefícios compatíveis com as necessidades dos colaboradores e programas de qualidade de vida no trabalho. Tais medidas fortalecem a confiança, aumentam a motivação e reduzem o desejo de buscar outras oportunidades.

Conclui-se que a redução da rotatividade e o fortalecimento da cultura organizacional dependem de uma gestão de pessoas estruturada, pautada em respeito, comunicação transparente e valorização do capital humano. Ao adotar essas práticas, a MF Costa poderá alcançar maior estabilidade, produtividade e crescimento sustentável, promovendo um ambiente de trabalho saudável e de longo prazo para seus colaboradores.

O sucesso organizacional está diretamente ligado à valorização e ao desenvolvimento das pessoas que compõem a empresa. A pesquisa evidenciou que práticas de gestão voltadas à motivação, ao reconhecimento e ao bem-estar dos

colaboradores são fundamentais para elevar o desempenho e reduzir índices de rotatividade. O *feedback* contínuo, quando aplicado de forma empática e clara, surge como ferramenta essencial para orientar comportamentos, fortalecer vínculos entre líderes e equipes e promover uma cultura de aprendizado e melhoria constante.

Observou-se também que a qualidade de vida no trabalho e a oferta de benefícios corporativos contribuem significativamente para o engajamento, a produtividade e a retenção de talentos. Empresas que priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde e bem-estar criam ambientes mais humanos e sustentáveis, tornando-se mais competitivas no mercado.

A remuneração estratégica complementa esse cenário ao reconhecer o desempenho individual e coletivo, vinculando o sucesso do colaborador ao crescimento da organização. Essa prática estimula a dedicação, a produtividade e o sentimento de pertencimento, aspectos decisivos para a satisfação no trabalho.

Além disso, o estudo destacou a importância de planos de carreira bem estruturados, que promovam o desenvolvimento contínuo, a multifuncionalidade e a formação de líderes internos. Tais iniciativas não apenas fortalecem o comprometimento dos funcionários, mas também asseguram a sustentabilidade e a inovação dentro das empresas.

Por fim, conclui-se que a gestão de pessoas deve ser tratada como uma estratégia central para o sucesso organizacional. Investir em comunicação, reconhecimento, qualidade de vida e oportunidades de crescimento não é apenas uma questão de eficiência administrativa, mas um compromisso com o capital humano o principal ativo de qualquer organização.

9. Bibliografia

AZEVEDO, Marcelo Rubio. *A reforma trabalhista de 2017 e a rotatividade do emprego no Brasil*. 2021. Dissertação (Mestrado em Economia) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

CHAVES, Enaura Helena Brandão. *Turnover e absenteísmo em serviços de enfermagem hospitalar*. 1995. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 1995.

CONVENIA. Rotatividade de pessoal: quais as causas e como reduzi-la na empresa? *Blog da Convenia*, [São Paulo], 30 ago. 2024. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/rotatividade-de-pessoal/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

CRUZ, João Gabriel Magalhães. *Influências na rotatividade voluntária de mão de obra de baixa qualificação: um estudo em postos de combustíveis*. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2017.

DALAZEN, Maiara Luiza. *A qualidade de vida no trabalho e sua interferência na permanência do trabalhador mediante ao absenteísmo e rotatividade na construção civil: um estudo de caso no município de Pato Branco*. 2018. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

FONSECA, Isabela Negrão Leme; NUNES, Kauany Ribeiro de Moraes; VAZ, Rafaela do Nascimento; FELISBERTO, Samuel de Almeida. *As vantagens dos benefícios corporativos como fator de motivação nas empresas*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) ETEC Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2024.

FRUFREK, Guilherme Luiz. *Um estudo sobre a rotatividade de pessoal entre profissionais de empresas brasileiras de desenvolvimento de software*. 2015. Dissertação (Mestrado em Informática) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Informática, Paraná, 2015.

JONOS, Daiane Cezário; MACHADO, Osmar A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. *Revista Hórus*, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Compreendendo a experiência de burnout: pesquisas recentes e suas implicações para a pesquisa. 2016.

MORAES, Samara Rodrigues de. *Influência da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade de uma empresa no ramo alimentício de Fortaleza*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2007.

MOREIRA, Rogério. *A rotatividade de pessoal em call centers brasileiros*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

NETTO, Amanda Silva. *Gerenciamento do alto índice de rotatividade de mão de obra na manufatura: um estudo de caso*. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2024.

PAVANELL, Letícia; JEAGER, Eliana V. *Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos*. Santa Catarina, 2016. Artigo Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Educação Superior do Alto Vale do Itajaí, 2016.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dércia Antunes de. *Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação*. [S.l.]: FATEC, 2013.

SALTON, Mariane Arcari. *Rotatividade de pessoas em organizações: uma revisão conceitual*. 2024. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Unidade Universitária em Encantado, Encantado, 2024.

SANTANA, Paula Coutinho. *Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: um estudo em uma organização militar das Forças Armadas*. 2019. 112 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

SILVA, Maria de Fátima de Sena e. Comportamento organizacional: a rotatividade de pessoal em foco. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 20, p. 59-70, jul./dez. 2002.

SIQUEIRA, Leandro de Miranda. Os efeitos da educação corporativa no *turnover* e remuneração dos profissionais das empresas do setor privado nacional. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola Brasileira de Administração e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2019.

TEAMCULTURE. Rotatividade de funcionários: o que é? Como calcular e como combater. Blog de TeamCulture, 30 ago. 2024. Disponível em: <https://blog.teamculture.com.br/rotatividade-de-funcionarios/>. Acesso em: 22 jun. 2025.