

# Repad

Revista Estudos e  
Pesquisas em Administração

v. 8, n. 1, Janeiro-Abril/2024



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



## FATORES QUE INFLUENCIAM NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES: um estudo bibliográfico

Fabiano Greter Moreira

fabiano.greter@ufms.br

<https://orcid.org/0000-0002-6626-5250>

<http://lattes.cnpq.br/8097368099599358>

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

Nova Andradina/MS

Luana da Silva Nantes

nantesluana@outlook.com

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Nova Andradina/MS

### RESUMO

A retenção do capital humano é fundamental para o ambiente competitivo das organizações. A gestão de pessoas, quando eficaz, pode contribuir utilizando de conceitos e ferramentas para diminuir o *turnover* nas organizações, como capacitações, planos de carreiras e salários, entre outros. O presente trabalho buscou identificar quais as principais causas que influenciam no índice de rotatividade das organizações. A partir de uma pesquisa bibliográfica, com a leitura de artigos, livros e revistas relacionadas ao tema, foram elencados os principais fundamentos que possuem relação direta com as causas dos desligamentos de colaboradores, sejam por decisão tomada pela empresa ou de iniciativa do próprio funcionário. Os indicadores pesquisados apontam que a motivação do colaborador para executar suas atividades é essencial para que a relação seja benéfica para ambas as partes, porém existem diversos fatores, muitas vezes subjetivos que influenciam nessa motivação.

**PALAVRAS-CHAVE:** clima organizacional; gestão de pessoas; motivação. *turnover*.

### ***FACTORS THAT INFLUENCE STAFF TURNOVER IN ORGANIZATIONS: a bibliographic study***

### ABSTRACT

*Retaining human capital is fundamental to the competitive environment of organizations. People management, when effective, can contribute by using concepts and tools to reduce turnover in organizations, such as training, career plans and salaries, among others. The present work sought to identify the main causes that influence the turnover rate in organizations. From a bibliographical research, with the reading of articles, books and magazines related to the topic, the main foundations that have a direct relationship with*

*the causes of employee dismissals were listed, whether due to a decision taken by the company or on the employee's own initiative. The indicators researched indicate that the employee's motivation to carry out their activities is essential for the relationship to be beneficial for both parties, however there are several factors, often subjective, that influence this motivation.*

**KEYWORDS:** *organizational climate; people management; motivation. turnover.*

Submetido: xx/07/2023

Aceito: xx/08/2023

Publicado: xx/08/2023

## 1 INTRODUÇÃO

Diversas mudanças nas relações trabalhistas ocorreram ao longo dos anos no Brasil, atualmente é possível se observar uma tendência ao trabalho informal. Diversos segmentos empresariais implementaram o trabalho terceirizado, todavia muitas empresas apresentam dificuldade para contratações e retenção de colaboradores, refletindo na alta rotatividade da mão de obra (Irber, 2018).

Da mesma forma explica Corrêa (2016) que existe uma estimativa de que as novas gerações de profissionais tendem a ser mais qualificadas e menos hesitantes quando se diz respeito à troca do emprego atual por outro com melhores benefícios ou que apresente melhor carreira profissional. Ao contrário das gerações anteriores, que buscavam, em primeiro lugar, a estabilidade na empresa e ponderavam mais quando se tratava do desligamento de um emprego para buscar por novas oportunidades em outras empresas.

A rotatividade de colaboradores pode atingir diretamente a cultura organizacional da empresa e trazer consequências na qualidade da prestação de serviços, devendo ser um fator a ser examinado pelos gestores da organização, conforme indica Corrêa (2016). Dentre as motivações pelas quais ocorre o aumento do índice de turnover dentro das organizações, ressalta-se aspectos voltados ao ambiente de trabalho, salários e benefícios, motivação e o clima organizacional entre os colaboradores.

Silva (2012) acrescenta que em decorrência das mudanças na sociedade e o aumento da competitividade no mercado de trabalho, as pessoas têm buscado melhores oportunidades, onde possam ocupar uma melhor colocação profissional e que possibilitem o aprimoramento dos seus conhecimentos. Para Santos e Santos (2022, p. 339-341), este movimento desencadeia a necessidade de reconhecer que “a rotatividade significa um custo oculto e, a carência de maior análise dos seus efeitos nos resultados empresariais” é prejudicial para a saúde financeira e produtiva da organização. Acrescentam ainda que, o resultado da saída de “funcionários, decorrentes de desligamentos por iniciativa do próprio empregado ou por interesse da organização (demissão) e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”, precisam ser monitoradas as suas causas, para que, medidas de retenção dos talentos nas organizações sejam aplicadas.

Concer (2013) defende que o aumento de custos e dificuldades no entrosamento da equipe são alguns dos impactos causados pelo alto índice de rotatividade na empresa. Para Costa e da Silva (2020, p. 55) o “controle da rotatividade de pessoal é fundamental para o bom desempenho da organização”, e os autores destacam duas ferramentas disponíveis na gestão de pessoas: “avaliações de desempenho e pesquisas de clima

organizacional”. Com base destas informações, “é possível aprimorar os processos relacionados às práticas de gestão de pessoas, não só com o conhecimento dos motivos que levam a rotatividade”.

Costa e da Silva (2020) nota que é necessário uma política de recursos humanos no atendimento aos índices de rotatividade de pessoal. As estratégias para enfrentar a rotatividade, buscando reconhecer as suas causas e a permanência das pessoas no trabalho, é a principal diretiva desta pesquisa. Por isso, o artigo tem por objetivo explorar, por meio de bibliografia aplicada à gestão de recursos humanos nas organizações, os principais fatores que influenciam o fluxo de entradas e saídas de colaboradores (rotatividade). Conceituando temas relacionados à gestão de pessoas; identificando as principais causas de rotatividade de pessoal e elencar as consequências causadas pelo aumento do turnover nas empresas.

O artigo busca contribuir na discussão da retenção de talentos nas organizações, fomentando levantar os principais fatores influenciadores na rotatividade de pessoal. Em seguida apresenta o aporte teórico referente aos temas que envolvem aos fatores que influenciam a rotatividade de colaboradores em uma organização. Logo, a metodologia adotada para a exploração da temática pesquisada, sendo utilizada uma pesquisa bibliográfica. Por fim, são apresentados os resultados e discussões dos levantamentos bibliográficos, que buscam contribuir aos gestores a tomarem decisões ligadas à rotatividade de pessoal nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico foram apresentados conceitos relacionados ao tema pesquisado, identificando as principais causas pertinentes à rotatividade de pessoas nas organizações, e o papel da gestão de pessoas e clima organizacional.

### **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos e seleção/recrutamento de pessoal**

Segundo Corrêa (2016) a Gestão de Pessoas possui ferramentas que contribuem juntamente com as diversas áreas da organização, na motivação e retenção dos colaboradores. As estratégias voltadas para esse segmento não devem se prender apenas ao salário e aos benefícios do colaborador, mas, também no reconhecimento de seu serviço e de sua participação na produtividade da organização. Estas ações visam despertar o interesse nos colaboradores em fazer parte da equipe, auxiliando na prevenção da rotatividade de pessoal.

Para Marques (2015, p. 13), o papel da gestão de pessoas é assessorar “as organizações a desenvolverem competências diferenciadas” e conquistar de maneira constante um melhor desempenho de suas funções, seja no “crescimento e desenvolvimento da organização e/ou das pessoas que nela trabalham”. Esta cooperação gerencial na compreensão do melhoramento humano na organização fortalece as relações de trabalho e contribui para a satisfação do colaborador na empresa.

Mendes (2013, p. 7-8) também ressalta que a “gestão de pessoas é formada justamente pelas pessoas e suas relações organizacionais, onde umas dependem das outras para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Administrar os colaboradores como parceiros da organização é considerá-los “parte do patrimônio físico da empresa”, sendo “conduzidos como parte integrante do capital intelectual da organização”, promovendo a integração das diversas áreas e profissões, na busca pelos melhores resultados da empresa.

Para Chiavenato (2009) gerir recursos humanos envolve pessoas de diferentes personalidades, necessidades, conhecimentos e percepções. Cada pessoa compõe uma

parte da organização, de forma individual, cada um possui seus próprios talentos e conhecimentos. Portanto, o autor descreve a crescente integração entre a economia e a competitividade, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias nas organizações, passando a reconhecer que um quadro funcional de colaboradores é uma das principais vantagens competitivas de uma organização.

De acordo com Silva (2012) a Gestão de Pessoas deve ser constituída por métodos que motivem as pessoas a ingressar e permanecer na empresa. Sendo assim, os processos de recrutamento, seleção, treinamentos, clima organizacional, administração de cargos e salários, são fundamentais para que os colaboradores tenham um ambiente criativo e com bons resultados na organização. Afirma ainda que, a gestão de pessoas começa no recrutamento e seleção de candidatos a uma vaga, é nesse momento que se deve evitar o ingresso de colaboradores inadequados ao cargo, ou que sejam incapazes de desenvolver as funções que devem ser desenvolvidas, evitando a necessidade de desligamento e custos com novo recrutamento, seleção e treinamento.

Através da pesquisa de Grigs et al. (2022) foi evidenciado que falhas na troca de informações, falta de reconhecimento, baixa remuneração e benefícios, ausência de incentivos, falta de incentivo ao trabalho em equipe são aspectos da organização que quando não reparados, costumam reproduzir na insatisfação do empregado.

Como afirma Corrêa (2016) é fundamental que exista uma boa gestão de pessoas na organização. Onde exista a capacidade de recrutar, selecionar, treinar e motivar os colaboradores para que se sintam parte da organização e estejam aptos a realizarem suas atividades com bom desempenho. E afirma que para que um negócio se destaque no mercado competitivo, deve ser gerenciado de forma que não consiga apenas captar profissionais capacitados, mas que consiga também retê-los. O autor ressalta que os funcionários valorizam os benefícios e os planos de carreira que são disponibilizados pela empresa, mas dependendo da forma como são administrados podem influenciar diretamente na motivação do funcionário de permanecer ou se desligar da organização.

As empresas contratam pessoas para que por meio delas a empresa consiga atingir seus objetivos. Já para as pessoas que são contratadas, através da empresa buscam atingir seus próprios objetivos individuais. Desta forma, a gestão de pessoas deve recrutar e selecionar pessoas de forma eficiente, evitando incompatibilidades, fazendo com que a contratação seja favorável e que a organização consiga conquistar e reter o funcionário. Para uma organização sustentável, é preciso que ambas as partes se favoreçam, se unindo para que os objetivos pessoais e organizacionais sejam atingidos, evitando a rotatividade e a falta de motivação (Silva, 2012).

Como enfatiza Oliveira e Cardoso (2016) o processo de Recrutamento e Seleção pode ser uma excelente ferramenta contra a diminuição do índice de rotatividade da empresa. Quando bem efetuado, ocorre a contratação de profissionais que estejam alinhados ao perfil da empresa, qualificados e aptos ao trabalho.

Para Chiavenato (1999) o recrutamento de pessoal é responsável por estimular a candidatura de profissionais para um cargo específico, divulgando a vaga para atrair candidatos que sejam qualificados para competir por ela. Para que a vaga seja preenchida, a empresa pode optar por buscar candidatos internos ou externos. Silva (2012) destaca que a candidatura externa visa admitir um candidato que trabalhe em outra empresa ou esteja em busca de emprego. Enquanto a seleção de um candidato interno visa promover um empregado que já faça parte do quadro de funcionários da empresa.

Silva (2012) salienta que o recrutamento interno pode ser favorável a empresa, por diminuir os tramites pertinentes a seleção, custos de admissão além de motivar o

colaborador pela possibilidade de crescimento profissional. O recrutamento externo também é favorável quando bem executado, já que uma nova contratação trás consigo novas ideias e perspectivas, com mais motivação para executar suas funções, podendo também agregar com novas estratégias. Quando ocorre o recrutamento misto, a transição e a adaptação dos colaboradores podem ser um dos fracassos do processo de seleção, implicando em investimentos e treinamentos/contratações e/ou na não retenção destes funcionários.

Apesar da busca contínua pela produtividade aliada a qualidade, a maioria das organizações não considera que o diferencial competitivo das empresas se dá pelas pessoas que nela trabalham. Pois são as pessoas que lidam com os clientes e executam as tarefas, porém todo o processo em si depende em grande parte das diretrizes e das lideranças da organização (Chiavenato, 1999).

### **Motivação de pessoal: reflexões e clima organizacional**

Nas pesquisas de Silva (2012) a motivação é essencial para que o colaborador tenha mais ânimo para se desenvolver e executar suas tarefas, ser mais produtivo e eficiente. A motivação proporciona a capacidade de o indivíduo ser mais produtivo e ser mais empenhado para executar suas atividades para além do esperado.

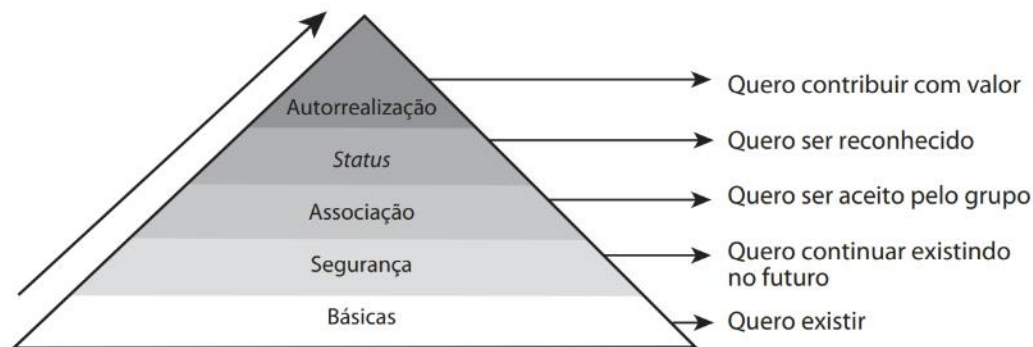
Segundo Corrêa (2016) as empresas que trabalham com prestação de serviços priorizam a contratação de profissionais motivados, que gostem de sua área de atuação. A satisfação em executar suas tarefas é essencial, principalmente em setores que trabalham diretamente com atendimento ao cliente.

Para que ocorra o aumento da lucratividade da organização as empresas buscam formas de motivar seus funcionários a produzirem mais. Estando motivado também existe o benefício de que permaneçam por mais tempo, diminuindo os índices de rotatividade e consequentemente os custos com rescisões trabalhistas e treinamento de novos colaboradores, conforme explica Grigs et al. (2022).

Nodari et al. (2010) consideram os colaboradores como clientes internos de uma organização. A partir dessa constatação desenvolver pesquisas que identifiquem o grau de satisfação é de extrema relevância, pois torna possível identificar as possibilidades de melhorias, redução no índice de turnover, além de aumentar a produtividade e lucratividade da empresa.

Conforme defendido por Lacombe (2012), um bom administrador deve reconhecer a diferença entre as pessoas e que o incentivo que as mantem motivadas são diferentes. Alegando que existe uma tendência que abrange a maioria das pessoas. O autor cita a Hierarquia das Necessidades de Maslow (conforme a Figura 1), que para manter uma pessoa motivada antes é preciso satisfazer primeiro as necessidades básicas (alimento, abrigo, descanso). Após a satisfação dessas necessidades, procura-se satisfazer as necessidades de segurança (física, saúde e familiar), seguida das necessidades de sociedade (amor, amizade, família, comunidade), logo após ocorre as de status (autoestima, reconhecimento) e por último a autorrealização (desenvolvimento pessoal, talento, independência).

**Figura 1:** Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado a partir de Lacombe (2012).

Lacombe (2012) enfatiza que se deve considerar a Hierarquia de Maslow como uma tendência da maioria e não uma regra. Visto que essas necessidades mudam para cada indivíduo, não só com o tempo, mas em relação à prioridade que cada um dá a essas necessidades. O autor ressalta que é justamente o descontentamento e a insatisfação que faz com que ocorram mudanças, inovação e o progresso. O ponto de partida para motivar alguém é conhecer suas necessidades, prioridades e desejos. E ainda salienta que motivar uma equipe não é um ato isolado, mas um processo contínuo.

Em concordância, Silva (2012) salienta que a motivação é individual de cada um, e é importante que o indivíduo antes tenha suas necessidades básicas supridas para que se sinta motivado. Além de que é preciso o reconhecimento como pessoa, não apenas como mão de obra, mas como parte da empresa para que tenha maior engajamento em suas atividades.

Lacombe e Heilborn (2015) apontam que uma das teorias mais atuais seria a do *empowerment*, expressão da língua inglesa que significa empoderamento, esta sugere que quando o colaborador tem a oportunidade de participar com mais poder decisório em suas atividades ele se torna mais motivado. Conforme os idealizadores definem essa teoria, não significa dar poder as pessoas, mas permitir que elas executem suas tarefas com mais iniciativa e autonomia, de acordo com seus conhecimentos e habilidades.

Silva (2012) e Grigs *et al.*, (2022) afirmam que o Clima Organizacional de uma empresa está diretamente ligado a motivação dos funcionários, o grau de satisfação reflete na percepção do ambiente de trabalho. O clima organizacional, positivo ou negativo, pode influenciar na rotatividade dos funcionários e diretamente nos resultados da organização. Segundo Chiavenato (2009) existe uma relação entre a motivação dos funcionários e o clima organizacional da empresa. Quando existe motivação o clima organizacional da empresa costuma ser elevado, pela satisfação e maior participação dos colaboradores. Quando esses estão desmotivados, o clima organizacional tende a ser baixo, o que gera ainda mais desinteresse, desmotivação, conflitos, frustração e angústias.

Segundo Corrêa (2016) é importante que as empresas ofereçam um ambiente de trabalho agradável, visto que é onde o funcionário permanece por um terço do seu dia, o clima da organização pode afetar sua produtividade e as relações, tanto pessoais quanto profissionais.

Lacombe (2012) relata que dentro das organizações formais se formam também as informações, de maneira espontânea. Costumam ser formadas por colaboradores que possuem afinidades, interesses ou conhecimentos em comum, essas relações pessoais possuem o poder de favorecer ou prejudicar a empresa, mas devem ser levadas em

consideração, visto que o sentimento de pertencimento que os colaboradores desenvolvem pode ser útil para retê-los na organização.

Silva (2012) salienta que muitas vezes o colaborador passa mais tempo na empresa do que com sua própria família, ter um ambiente de qualidade é essencial para o desenvolvimento de suas capacidades. Daí a importância da empresa e dos colaboradores estarem em concordância, para evitarem problemas relacionados a dificuldades na gestão, desmotivação no trabalho, absenteísmo e aumento da rotatividade. Oliveira e Cardoso (2016), ainda sugerem que é possível aplicar uma pesquisa de Clima Organizacional junto aos colaboradores, através desta percepção coletiva é possível identificar quais são os fatores que podem estar afetando a motivação e o grau de satisfação com relação a organização.

Lacombe (2012) argumenta que o clima organizacional é diretamente influenciado pela cultura da empresa, mas que este depende principalmente de como a organização trata sua equipe. É no clima que se demonstra a qualidade do ambiente de trabalho que é percebido pelos colaboradores. O autor elenca alguns comportamentos que podem ser visualizados quando o clima organizacional é positivo na empresa: os colaboradores possuem bom relacionamento com a equipe e com os gestores; evitam ironias, sarcasmos e boatos para manter a boa convivência; possuem um comportamento cordial e civilizado; são proativos e se antecipam a necessidade do outro sempre que possível; possuem alto comprometimento com a organização. Já quando o clima é negativo, os comportamentos que são mais comuns nos colaboradores: distração, apatia, excesso de conversas paralelas, falta de comprometimento. Sendo que a ausência além de comportamental pode chegar à física com o aumento dos atrasos, absenteísmo.

### **As correlações entre remuneração e a rotatividade de pessoal: conceitos e discussões**

Para Pontes (2021, p. 29) o salário, apesar de não ser considerado elemento principal, tem seu papel como fator motivador, pois, “pode facilitar no relacionamento social, possibilitando que as pessoas possam fazer programas recreativos com a família e outros grupos sociais”. O salário se trata de uma forma de reconhecimento pelos serviços prestados, por isso uma empresa deve dispor de remunerações coerentes quando comparada aos aspectos internos, relacionando aos empregados assalariados, como também aos aspectos externos, comparando-se com a remuneração das empresas que operam no mesmo setor. Como exemplo dessa necessidade de analisar os aspectos subjetivos, tem-se um colaborador que pode se sentir mais desmotivado ao saber que outro colaborador com desempenho inferior recebe melhor remuneração, do que ao saber a empresa o paga pouco quando comparado ao que o mercado de trabalho oferece (Lacombe, 2012).

Lacombe e Heilborn (2015) se referem à administração salarial como o conjunto de métodos que possuem como objetivo remunerar os colaboradores de forma adequada, visando à motivação, controlando custos com salários desajustados. O objetivo principal é o de aumentar as remunerações que não são financeiras, para isso deve-se contratar pessoas que tenham competências coerentes para o cargo que devem ocupar. Como fatores que podem incentivar o colaborador, além da remuneração justa, é a executar atividades das quais tenha afinidade e desenvolver o senso de pertencimento em uma organização.

Silva (2012) explica que as empresas costumam utilizar do termo remuneração para incluir junto aos salários os demais benefícios que são oferecidos ao colaborador,



onde pode ser incluso o vale-alimentação, cesta básica, auxílio transporte, plano de saúde, dentre outros. Inclui todas as formas de recompensar o colaborador pelo trabalho que ele presta a organização. De acordo com Franco Filho (2010) o salário dos colaboradores tem uma relação importante com a produtividade da empresa. Porém, apenas o salário não é suficiente. É necessário associar outros benefícios que agreguem valor à remuneração. Os benefícios possuem o intuito de ser um diferencial no pagamento dos colaboradores, podendo evitar que busquem outro emprego.

Conforme evidencia Corrêa (2016) esses benefícios não servem apenas para reter e atrair os funcionários. Servem também para motivá-los. O que ocorre é que nem sempre esse plano de benefícios é satisfatório, podendo ter efeito contrário ao seu objetivo. Ao invés de atrair, reter e motivar pode fazer com que desmotive e inclusive faça com que outras oportunidades no mercado de trabalho sejam mais atrativas, ocasionando a rotatividade.

Lacombe (2012) destaca que os benefícios podem contribuir para atrair e reter melhores profissionais, reduzindo a rotatividade. Uma vez concedido esse benefício pode passar a ser visto como um direito com o decorrer do tempo e a motivação causada por ele não costuma durar muito. Considerando que um corte de benefício produz uma insatisfação muito maior do que a satisfação obtida quando ele é atribuído, a empresa deve analisar se terá condições de manter de forma permanente antes de conceder aos seus colaboradores.

A definição dada por para a rotatividade de pessoal (ou *Turnover* em inglês), está relacionada com o desligamento de funcionários e entrada de outros para substituí-los, ou seja, a rotatividade se dá pelo fluxo de admissões e demissões de pessoas em uma organização (Oliveira; Cardoso, 2016). Conforme definido por Ramos e Nochi (2022) e corroborado por Franco Filho (2010) a rotatividade ou *turnover* pode ser definido como o processo de entrada e saída de colaboradores de uma organização, seja esse movimento pode ser ocasionado por iniciativa própria ou por decisão da empresa.

Existem duas formas de desligamento, a primeira é por iniciativa do empregado, por motivos pessoais ou por uma proposta de emprego em outra organização. A segunda é por iniciativa da empresa, seja por redução do quadro de funcionários, indisciplina, reestruturação dos cargos, corte de custos ou pela falta de adaptação do empregado ao ambiente de trabalho (Chiavenato, 2009).

Silva (2012) descreve que o aumento do Índice de *Turnover* requer atenção dos gestores, pois se trata de um indicador do nível de satisfação dos colaboradores para com a organização e as demais políticas de gestão de pessoas da empresa. De acordo com a pesquisa de Concer (2013) existem diversas consequências a partir do aumento do índice da rotatividade nas empresas, como o aumento dos custos, dificuldades no gerenciamento das equipes e com relação aos ambientes de trabalho que se tornam instáveis. O processo de integração e demissão de colaboradores também acarreta custos elevados para o negócio.

Quando a empresa perde um funcionário qualificado, que desempenha bem suas atividades ocorre não só a perda de recurso humano como também dos investimentos que foram feitos em sua capacitação através de treinamentos e incentivos (Corrêa, 2016). Na mesma linha de raciocínio Silva (2012) pontua que os desligamentos trazem consigo consequências para uma organização, como a elevação de custos com as admissões, as demissões, os treinamentos, perda de conhecimento, possibilidade de processos trabalhistas entre outros.

Oliveira e Cardoso (2016) caracteriza que as demissões podem envolver custos adicionais, principalmente quando são seguidas por consultoria terceirizada para realocação da vaga e acordos de indenização. Os programas de diminuição da rotatividade costumam ter como propósito principal a economia da empresa. Os autores ressaltam ainda que, os níveis altos de rotatividade dificultam que a empresa alcance vantagens competitivas, visto que a perda vai além do custo financeiro com demissão e realocação de profissional para a vaga. A saída de pessoas resulta na perda de experiência e conhecimento, atraso na produção e perda da qualidade dos produtos ou serviços. Para Lacombe (2012) o prejuízo é ainda maior quando um bom profissional passa a trabalhar em outra empresa do mesmo setor, transferindo seu conhecimento e ainda poupando a concorrência dos custos com a formação profissional.

De certa forma, pode ser que a empresa passe por um período de mudanças organizacionais em que seja necessária a renovação da equipe de uma determinada área por fatores estratégicos, como é mencionado por Martins e Silva (2022) essa renovação de equipe faz com que a taxa de *turnover* seja considerada saudável para organização. Mas independente se as demissões foram benéficas ou não para a organização, cada demissão conta para o Índice de Rotatividade da empresa, impactando no ambiente da organização.

Como caracteriza Oliveira e Cardoso (2016) além dos custos diretamente ligados a rotatividade dos funcionários, é importante analisar, nesse contexto, a produtividade da empresa que também é afetada. Por consequência da baixa qualificação dos novos colaboradores, que precisam de tempo para se habituar as atividades, quanto maior a rotatividade a produção costuma ser menor e de baixa qualidade. De acordo os autores, a rotatividade pode trazer consequências tanto positivas quanto negativas, e assim exemplificam:

- Consequências Positivas: A substituição de um colaborador que tenha baixo desempenho, pode trazer a redução de hábitos ruins como o absenteísmo, desmotivação. Além de que um bom profissional traz consigo experiências, novas ideias, motivação, inovação.

- Consequências Negativas: Quando um colaborador é substituído por outro com desempenho inferior acaba afetando a motivação da equipe, se tornando um incentivo a rotatividade, que pode resultar em pedidos de demissão adicionais, incluindo de funcionários qualificados.

Para Silva (2012) uma empresa pode evitar a rotatividade quando investe no desenvolvimento e qualificação profissional, oferecendo remuneração adequada e reconhecimento aos seus profissionais. Mas para reduzir um índice alto, quando já existente, deve-se em primeiro lugar diagnosticar quais as principais causas, sejam elas internas ou externas, para depois tomar as medidas que reduzam esse índice.

Outra forma de reter os colaboradores é oferecendo benefícios que são alcançados apenas em longo prazo, o que costuma ser mais comum para colaboradores que possuem escolaridade de nível médio a alto. Esses benefícios são apelidados de “algemas de ouro”. Ainda assim, pesquisas apontam que mais importante que a remuneração e os benefícios são a maneira como a empresa trata seus colaboradores e os reconhece (Lacombe, 2012).

Oliveira e Cardoso (2016) alega que uma organização deve calcular seu *turnover* para que, através dos índices, ter as referências para tomar medidas preventivas, fazendo um trabalho de desenvolvimento dentro da empresa. Segundo Martins e Silva (2022) o Índice de *Turnover* indica o percentual obtido através da substituição de antigos colaboradores por novos. Para isso são utilizados os números de admissões e demissões,

podendo-se utilizar dos números de um setor específico da empresa ou da quantidade de funcionários como um todo.

Em seu estudo o Índice de Rotatividade, Silva (2012) concluiu que o elevado índice de rotatividade da empresa analisada se deu por conta como consequência do aumento da concorrência do setor metalúrgico. Com o aumento das ofertas de trabalho houve o aumento da rotatividade. O que gerou aumento dos custos com contratação e demissão por parte das empresas.

Para Chiavenato (2014) um índice de rotatividade muito alto pode ser resultante da desorganização da empresa. Um índice considerado ideal é algo relativo, deve ser aquele que permite que a empresa selecione os candidatos mais qualificados para permanecer na equipe e consiga substituir os menos qualificados.

Uma grande dificuldade por parte das organizações para reter seus colaboradores, como causas têm inúmeras situações que podem induzir o trabalhador a solicitar sua demissão, tais como remuneração inadequada para a função exercida, a impossibilidade de seguir carreira profissional na empresa, condições físicas ambientais inadequadas e falta de motivação pessoal (Oliveira; Cardoso, 2016).

Na opinião de Silva (2012) os resultados que são obtidos a partir das entrevistas de desligamentos devem ser utilizados como uma ferramenta de gestão aos responsáveis/gestores, que a partir das informações obtidas é possível avaliar seus métodos administrativos, realizar mudanças de gestão, corrigir falhas e aplicar mudanças que acarretem melhorias no ambiente de trabalho. Para Martins e Silva (2022) um alto índice de rotatividade na organização pode ter como consequências diretas a perda de conhecimento e treinamento dos colaboradores, e, indiretas com custos em recrutamento e seleção, admissão e desligamento, prejudicando consideravelmente o negócio.

De acordo com Oliveira e Cardoso (2016) os custos que estão relacionados com a rotatividade de pessoal estão divididos em primário, secundário e terciário:

- a) Custos Primários: São aqueles ligados diretamente com a substituição do colaborador desligado, como por exemplo os custos com pagamento da demissão, o recrutamento e seleção para ocupação da vaga em aberto, custos com treinamento e integração do novo colaborador.
- b) Custos Secundários: Envolvem os efeitos colaterais a rotatividade a curto prazo, como a diminuição da produtividade, a influência da demissão nos demais colaboradores, a sobre carga da equipe enquanto a vaga não é preenchida.
- c) Custos Terciários: Envolvem os efeitos colaterais sentidos a longo prazo, a queda na comercialização devido à baixa produtividade ou baixa qualidade dos produtos e serviços devido a pouca experiência dos novos colaboradores, durante seu período de integração.

Caso a empresa não possua recursos suficientes para reduzir as causas do aumento da rotatividade uma alternativa seria a de terceirizar o setor. Ainda assim, deve-se antes verificar outras possibilidades, como a redefinição da função do colaborador, comparar a política de cargos e salários com os da concorrência, a cultura organizacional e o clima organizacional são compatíveis com o ambiente em que a empresa atua (Lacombe, 2012).

### Discussão dos Resultados

A partir da literatura, identifica-se como causas da rotatividade, seja ela proveniente da solicitação do colaborador ou por decisão da empresa, suas causas devem ser investigadas, o que pode ser feito através de entrevistas de desligamento através de

outra maneira em que se possa fazer a coleta de dados. Esse material deve ser repassado ao setor de Gestão de Pessoas da organização, para que sejam identificados os fatores e analisados (Chiavenato, 1999).

Em corroboração com a afirmativa anterior, Silva (2012) alega que é fundamental que uma organização conheça seu índice de *Turnover*, quando esse índice é elevado pode ser uma consequência de outros fatores seja eles internos ou externos, ou seja, a rotatividade costuma ser uma consequência e não apenas a causa de um problema.

Algumas empresas colocam a função de aplicar a entrevista de desligamento pelo próprio gestor da unidade, o que por vezes pode interferir na veracidade dos resultados visto que o colaborador pode não se sentir confortável o suficiente para dar o *feedback*, além de que a função extra pode vir a sobrecarregar o próprio gestor. O cenário ideal é ter uma pessoa específica para executar essa função e que na entrevista se chegue à conclusão de que todas as medidas possíveis foram tomadas para que o colaborador pudesse permanecer na organização, já que o custo do desligamento pode chegar a três vezes o salário do empregado (Concer, 2013).

Lacombe (2012) alega que é preciso descobrir as causas de uma demissão, sobretudo quando esses índices se tornam altos. Em algumas situações a empresa pode nem cogitar qual a causa, como quando está relacionada a aspectos de insegurança do colaborador com a instabilidade na empresa, gestão inadequada, falhas na comunicação, entre outros.

A importância de uma entrevista de desligamento porque o colaborador costuma falar aquilo que pensa sobre a empresa, porque já não tem mais nada a perder, geralmente esse *feedback* tende a ser mais negativo. Quando se considera uma entrevista de desligamento de forma isolada, pode não significar nada, mas quando várias entrevistas apontam para uma mesma causa, pode-se tratar de um diagnóstico de um problema que precisa de intervenção (Lacombe; Heilborn, 2015).

Para Chiavenato (1999) a rotatividade de funcionários em uma empresa não é uma causa, mas um efeito de outros fatores. Dentre os fatores externos, existe a oferta e demanda de oportunidades empregos no mercado de trabalho. Nas variáveis internas, considera-se o plano da empresa de cargos e salários, clima organizacional, condições físicas e psicológicas do ambiente do trabalho.

Dada a importância de diminuir o índice de turnover nas organizações Franco Filho (2010) defende que atualmente as empresas visam as reduções de custo em suas atividades. Quando a gestão consegue atingir uma redução na rotatividade de pessoal, pode-se alcançar a maximização dos lucros e aumento da competitividade da empresa no mercado. O Quadro 1 apresenta alguns fatores que contribuem para a rotatividade dos colaboradores nas organizações.

Quadro 1: Fatores principais de rotatividade dos colaboradores.

Fatores	Justificativa	Autores
Demanda de novas vagas	O mercado de trabalho e a concorrência por vagas de emprego contribuem para os desligamentos nas organizações	Chiavenato (1999; 2014); Santos e Santos (2022)
Remuneração	A remuneração é sempre uma questão relativa aos colaboradores. Mas, estudos reafirmam que a remuneração é fator primordial na troca do emprego	Grigs <i>et al.</i> (2022); Lacombe (2012); Pontes (2021)

Clima Organizacional e Satisfação	Um ambiente agradável possibilita melhor relacionamento interpessoal, e consequentemente melhor produtividade e satisfação com as atividades desempenhadas, caso contrário são gatilhos de desligamento de pessoal	Silva (2012); Chiavenato (2009); Nodari <i>et al.</i> (2010); Grigs <i>et al.</i> (2022) Marques (2015); Mendes (2013)
Plano de Cargos e Salários	A empresa que possui uma governança de pessoal, permite aos colaboradores uma visão de futuro dentro da organização, possibilitando maior retenção dos talentos na empresa	Lacombe (2012); Silva (2012)
Motivação	O ambiente deve possibilitar motivos a qual o colaborador faça parte integrante dos resultados da empresa, colaborando no desenvolvimento e crescimento da organização	Corrêa (2016); Oliveira e Cardoso (2016)
Treinamento	Capacitar os colaboradores é investimento a qual as organizações devem tomar como programa permanente de pessoal, fortalecendo o compromisso com funcionários e qualificando o processo produtivo	Martins e Silva (2022); Oliveira e Cardoso (2016)
Liderança	Uma boa gestão de liderança é fundamental para o clima organizacional nas empresas. Os líderes devem proporcionar uma relação de colaboração juntos aos funcionários, fazendo com que todos sejam responsáveis pelo futuro da organização, caso contrário se perde grandes talentos aos concorrentes	Chiavenato (1999); Costa e da Silva (2020); Santos e Santos (2022)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme defende Grigs *et al.*, (2022) os colaboradores de uma organização são elementos imprescindíveis, que fazem o diferencial de uma empresa em um mundo globalizado. São eles, que através de suas competências, tornam a empresa competitiva frente ao mercado. Para Lacombe (2015) a eficiência está relacionada em fazer bem feito, fazer aquilo que está sendo feito da maneira correta, possui relação com os produtos obtidos e os recursos utilizados, produzir de forma econômica.

Enquanto que a eficácia vai mais a fundo, é fazer bem feito aquilo que precisa ser feito, ou seja, ter a capacidade de determinar a prioridade das atividades para alcançar os resultados que sejam válidos para a organização. Os principais motivos para o desligamento dos colaboradores são por propostas de emprego com melhores remunerações na concorrência, em segundo plano devido a problemas com os gestores da organização, em terceiro devido à insatisfação com a remuneração (Silva, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (2022) caracteriza a pesquisa como um processo metódico e sistemático com o propósito de oferecer soluções para as questões que são apresentadas. A pesquisa é conduzida através do uso dos conhecimentos disponíveis e a aplicação criteriosa de métodos e técnicas de investigação científica. O processo que envolve alcançar resultados através de uma pesquisa científica inclui diversas etapas, desde a formulação apropriada do problema até a apresentação satisfatória dos resultados obtidos.

Marconi e Lakatos (2023) em concordância com Gil (2022) descrevem que uma pesquisa que utiliza como meio de investigação a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em conteúdo previamente publicado e investigações relacionadas aos pensamentos de autores que já possuem conhecimento sobre o assunto. Esse método de pesquisa tem por objetivo examinar perspectivas variadas em relação a um tema específico, que pode ser feito através da leitura de livros, artigos e demais materiais já publicados anteriormente.

De acordo com Gil (2021) ressalta que no desenvolvimento do trabalho, dentro da revisão bibliográfica, os principais temas abordados foram organizados por tópicos, reunindo dentro deles as contribuições de cada autor e por fim analisaram-se os principais causadores do problema e os métodos mais considerados para eliminar ou controlar os efeitos recorrentes.

Para elaboração desse trabalho verificou-se a necessidade da compreensão das causas que influenciam na rotatividade de pessoas dentro das organizações. Com intuito de elaborar um material que possa auxiliar na tomada de decisão por parte dos gestores das organizações visando à minimização de custos com o *turnover* e aumentando a retenção dos colaboradores qualificados. A partir dessa temática, se deu início a pesquisa bibliográfica e através de artigos, livros, periódicos especializados, buscas no *Google Acadêmico e Scielo* e, demais plataformas científicas, com o objetivo de investigar os principais fundamentos relacionados à rotatividade de pessoas e quais as ações que podem prejudicar o relacionamento entre empresa e colaborador.

Os textos foram analisados de acordo com o escopo da temática pesquisada, analisando suas abordagens e contextualizações referentes ao papel da rotatividade de pessoal nas organizações, discutidos em fichados de acordo com o objetivo da pesquisa. Com esta análise foi possível construir olhares da gestão pessoas na função de tornar o ambiente de trabalho mais sustentável aos colaboradores, contribuindo para sua retenção em suas funções laborais.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa foi possível afirmar que um índice de rotatividade elevado é reflexo de circunstâncias tanto internas quanto externas á organização. Com relação ao aspecto externo destaca-se a disponibilidade de empregos no mercado de trabalho, em um cenário onde a oferta de mão de obra qualificada é inferior a quantidade de ofertas disponíveis de emprego. Um colaborador qualificado pode ser assediado pelas demais empresas, com melhores propostas que podem levá-lo a solicitar seu próprio desligamento. Outra circunstância de aspecto externo é o cenário econômico do mercado, quando uma organização passa por uma crise financeira e necessita reduzir seus custos operacionais, uma das medidas preventivas é a redução do quadro de colaboradores da empresa.

Com relação aos aspectos internos que podem refletir no aumento da rotatividade da empresa, existem diversas variáveis, conforme foi abordado no decorrer da pesquisa:

falta de oportunidades de crescimento, salários e benefícios inadequados, a função exercida e que não são competitivos quando comparados a demais empresas do mesmo segmento, deficiências na gestão de pessoas, falta de comunicação, instabilidade no emprego e as limitações no clima organizacional afetam diretamente na motivação do colaborador.

É fundamental que uma organização invista em um processo de recrutamento e seleção que seja eficaz, que incluam uma avaliação rigorosa das qualificações, experiência e ajuste cultural dos candidatos. Além disso, fornecer treinamento adequado e apoio contínuo aos funcionários pode ajudar a maximizar seu desempenho e retenção. A contratação correta é fundamental para o sucesso de qualquer organização. A contratação inadequada de um colaborador pode acarretar diversos problemas e impactar no clima organizacional da empresa, provocando perda de tempo e recursos, desperdícios financeiros com a contratação, treinamento, demissão e recontração.

Foi possível evidenciar que a gestão de pessoas desempenha um papel essencial na redução da rotatividade de funcionários em uma empresa. Ela é fundamental no desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo e satisfatório aos funcionários. Quando os colaboradores estão motivados e satisfeitos se tornam mais comprometidos e são menos sujeitos a deixar a empresa, o que, por sua vez, contribui na redução da rotatividade de pessoal, mantendo a força de trabalho estável e produtiva.

É provável que estudos semelhantes, aplicados em outros cenários, possam trazer resultados diferentes. Sugere-se o uso de um questionário aplicado em diversas empresas de um mesmo segmento para se identificar quais os principais motivos que acarretam o aumento do índice de rotatividade em setores específicos.

Para tanto é necessário que existam boas práticas desde o recrutamento e seleção de candidatos, até sua adaptação em suas atividades laborativas. Para que a retenção de talentos ocorra de forma mais assertiva, é necessário que as organizações invistam em recursos que torne o emprego mais atrativo, utilizando-se de ferramentas de gestão de pessoas, com o objetivo de tornar o colaborador parte integrante nos resultados da empresa.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos Nas Organizações**. Barueri-SP, Editora Manole Ltda, p.1-512, 4ª edição, 2014. Disponível em: [https://kupdf.net/download/gestao-de-pessoas-o-novo-papel-idalberto-chiavenatopdf\\_5aac9776e2b6f54521c27162\\_pdf](https://kupdf.net/download/gestao-de-pessoas-o-novo-papel-idalberto-chiavenatopdf_5aac9776e2b6f54521c27162_pdf). Acesso em: 03 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital Humano Das Organizações**. Rio de Janeiro-RJ, Editora Campus, 9ª edição, 2009. Disponível em: [https://www.academia.edu/36837455/Recursos\\_Humanos](https://www.academia.edu/36837455/Recursos_Humanos). Acessado em: 10 out. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos Nas Organizações**. Rio de Janeiro-RJ, Editora Campus, p. 1-491, 1ª edição, 1999. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/Pitaluga1/livro-gestao-de-pessoas-idalberto-chiavenatopdf>. Acesso em: 30 set. 2023.

CONCER, Renata Nolla. **Análise dos Fatores que Influenciam na Rotatividade em uma Cozinha Industrial de Cocal Do Sul – SC**. Criciúma-SC, Monografia do MBA Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional da Universidade do Extremo Sul

Catarinense, UNESCO, p. 1-36, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2465>. Acesso em: 04 set. 2023.

CORRÊA, Guido Machado. **Motivação e Desmotivação: Elementos que Podem Influenciar a Rotatividade em um Hotel de Luxo no Rio de Janeiro.** Niterói-RJ, Universidade Federal Fluminense, p.1-33, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/7348>. Acesso em: 06 set. 2023.

COSTA, Gabriel Resende; DA SILVA, Júlio Fernando. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 49-64, 2020.

FRANCO FILHO, Celio Francisco. **Fatores Internos que Influenciam a Rotatividade de Pessoal em Uma Empresa Agropecuária de Ituiutaba.** Ituiutaba-MG, Faculdade do Triângulo Mineiro, p.1-36, 2010. Disponível em: <http://65.108.49.104:80/xmlui/handle/123456789/270>. Acesso em: 08 set. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** Barueri-SP, Editora Atlas, 1ª edição, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Rio de Janeiro-RJ, Editora Atlas, 7ª edição, 2022.

GRIGS, Jacques André; SCHEFFER, Jefferson Magnus; KWECKO, Fábio Rios; VALENT, Vinicius Dornelles. Clima Organizacional e Rotatividade: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Esquadrias do Município de Rolante, Região do Paranhana/RS. **Revista de Estratégia e Desenvolvimento**, v.6, 2022.

IRBER, Carine. **Alta Rotatividade de Mão de Obra no Brasil: Determinantes e Consequências.** Porto Alegre-RS, 2018, p.1-59. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/193153>. Acesso em: 03 out. 2023.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional.** São Paulo-SP, Editora Saraiva, 1ª edição, 2012. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502183575/pageid/1>. Acesso em: 17 out. 2023.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo-SP, Editora Saraiva, 3ª edição, 2015, Biblioteca Pergamum UFMS. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-02-63450-3/pageid/8>. Acesso em: 18 out. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica: Métodos Científicos, Técnicas de Pesquisa, Elaboração de Referências Bibliográficas.** São Paulo-SP, Editora Atlas, 9ª edição, 2023. Biblioteca Pergamum UFMS. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4!\]/4/36/2](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4!]/4/36/2). Acesso em: 18 out. 2023.



MARTINS, Helena Gagine Borges; SILVA, Adilson Aderito da. Fatores Humanos Da Produtividade: Quando o Turnover Não É Só Um Turnover. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, p.1-20, 2022. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/14986>. Acesso em: 13 set. 2023.

MARQUES, Fernanda. *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília: DDG/ENAP, 2015. 105 p.

MENDES, Alessandro de Souza. *Aplicação de técnicas de Data Mining na caracterização da turnover interno para suporte à Gestão de Pessoas*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013, 113p.

NODARI, Cristiane Hermann; DAL BÓ, Giancarlo; CAMARGO, Maria Emilia. **Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional**: Um Estudo de Caso. São Paulo-SP, *Revista de Administração da UNIMEP*, v.8, p.1-17, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273719799001.pdf>. Acesso em: 03 out. 2023.

OLIVEIRA, João Batista de; CARDOSO, Wallysson Henrique de Castro. **Efeito Turnover e Seus Impactos nas Organizações**. Caratinga-MG, p. 1-37, 2016. Disponível em <https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/535>. Acesso em: 03 out. 2023.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. LTr Editora, 2021.

RAMOS, Carla Luane; NOSHI, Natane Miuyuki. **Rotatividade**: Um Estudo de Caso Sobre As Causas Que Levam a Mudança de Emprego. São Carlos-SP, p.1-16, 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9702>. Acesso em: 23 set. 2023.

SANTOS, Marcos Igor da Costa; SANTOS, Rayane Farias dos. Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros. **Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 14, n. 2, p. 338-356, 2022.

SILVA, Priscila Bez da. **Turnover**: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico. Criciúma-SC, Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, p. 1-98, 2012. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1322/1/Priscila%20Bez%20da%20Silva%20.pdf>. Acesso em: 03 out. 2023.