

IMPACTO *TURNOVER* E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Cintia Aparecida Rosa¹
Maria Angélica de Araújo Oliveira²

Resumo

O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, é um fenômeno relevante no contexto organizacional contemporâneo, impactando diretamente a performance e a sustentabilidade das empresas. Este estudo analisa as causas e consequências do *turnover*, evidenciando suas implicações na gestão do capital humano. A pesquisa revela que a rotatividade pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária, afetando a produtividade e o clima organizacional, além de gerar custos diretos e indiretos significativos. Fatores como falta de oportunidades de crescimento, ambiente de trabalho insatisfatório e políticas inadequadas de remuneração contribuem para a alta taxa de *turnover*. A gestão eficaz desse fenômeno é crucial para a retenção de talentos e a manutenção da vantagem competitiva. O estudo sugere que práticas consistentes de gestão de pessoas, como desenvolvimento de carreira, reconhecimento e comunicação efetiva, podem reduzir a rotatividade. Ao compreender as dinâmicas do *turnover*, as organizações podem implementar estratégias que promovam um equilíbrio entre renovação e preservação do capital intelectual, garantindo sua sustentabilidade a longo prazo.

Palavras-chave: Capital Humano. Gestão de Pessoas. Retenção de Talentos. Rotatividade. Sustentabilidade. *Turnover*.

Abstract

Turnover, or staff turnover, is a relevant phenomenon in the contemporary organizational context, directly impacting the performance and sustainability of companies. This study analyzes the causes and consequences of turnover, highlighting its implications for human capital management. The research reveals that turnover can occur voluntarily or involuntarily, affecting productivity and the organizational environment, in addition to generating significant direct and indirect costs. Factors such as lack of growth opportunities, unsatisfactory work environment and inadequate remuneration policies contribute to the high turnover rate. Effective management of this phenomenon is crucial for retaining talent and maintaining competitive advantage. The study suggests that consistent people management practices, such as career development, recognition and effective communication, can reduce turnover. By understanding the dynamics of turnover, organizations can implement strategies that promote a balance between renewal and preservation of intellectual capital, ensuring its long-term sustainability.

Keywords: Human Capital. People Management. Sustainability. Talent Retention. *Turnover*.

1 Introdução

1 Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Fatec Dr Thomaz Novelino – Franca/SP.
Endereço eletrônico: cintia.rosa@fatec.sp.gov.com.br

2 Mestre em Desenvolvimento Regional, Docente da Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP.
Endereço eletrônico: maria.oliveira218@fatec.sp.gov.br

No cenário empresarial contemporâneo, caracterizado por intensa competitividade e constantes transformações, a gestão eficaz do capital humano emerge como um fator crítico para o sucesso organizacional. Neste contexto, o fenômeno do *turnover*, ou rotatividade de pessoal, representa um dos desafios mais significativos enfrentados pelas organizações, impactando diretamente sua performance, sustentabilidade e vantagem competitiva.

O *turnover* manifesta-se através do fluxo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização, podendo ocorrer tanto por iniciativa do funcionário quanto da empresa. Este processo, quando não adequadamente gerenciado, pode acarretar consequências substanciais para a organização, incluindo custos diretos e indiretos, perda de conhecimento organizacional, impactos na produtividade e possíveis prejuízos à qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

A relevância desta temática se amplia no contexto atual, onde as organizações enfrentam desafios crescentes na retenção de talentos. As transformações no mercado de trabalho, impulsionadas por mudanças tecnológicas, demográficas e culturais, têm alterado significativamente as relações laborais e as expectativas dos profissionais em relação às organizações. Compreender e gerenciar eficazmente o *turnover* tornou-se, portanto, uma competência estratégica fundamental para as organizações que buscam manter sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar os impactos do *turnover* nas organizações contemporâneas, investigando suas causas, consequências e estratégias de gestão. Especificamente, busca-se identificar os principais fatores que contribuem para a ocorrência do *turnover* nas organizações; analisar os custos e impactos associados à rotatividade de pessoal; examinar as práticas e estratégias efetivas para a gestão do *turnover*; e compreender a relação entre as práticas de gestão de pessoas e os índices de rotatividade organizacional.

Para alcançar estes objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica abrangente, fundamentada em publicações acadêmicas relevantes e atuais sobre o tema. A metodologia adotada permitiu uma análise sistemática e aprofundada do fenômeno, possibilitando a construção de um arcabouço teórico sólido para a compreensão do *turnover* e suas implicações organizacionais.

Este estudo se justifica pela necessidade crescente de compreensão aprofundada dos fatores que influenciam o *turnover* e seus impactos nas organizações. Em um ambiente empresarial cada vez mais complexo e competitivo, o entendimento destes aspectos torna-se fundamental para o desenvolvimento de estratégias efetivas de retenção de talentos e gestão do capital humano.

Espera-se que as descobertas e análises apresentadas neste estudo possam contribuir significativamente para o avanço do conhecimento sobre o tema e para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, promovendo um equilíbrio mais adequado entre a necessária renovação do quadro funcional e a preservação do capital intelectual organizacional.

2 Referencial teórico e trabalho correlatos

2.1 Organização

O conceito de organização é um tema amplamente explorado na literatura acadêmica, apresentando diversas abordagens teóricas que se inter-relacionam para uma compreensão mais completa do assunto. De acordo com Barnard (1979), uma organização é um sistema estruturado que orquestra atividades humanas, necessitando, no mínimo, da colaboração de duas pessoas para sua formação e operação. Os indivíduos que fazem parte de uma organização colaboram de maneira coordenada em busca de objetivos que são coletivamente partilhados. Essa visão é aprofundada por Selznick (1948), que destaca a importância da concretização desse trabalho em conjunto por meio de uma estrutura definida, onde as funções e responsabilidades são claramente alocadas entre os membros da organização.

A integração dessas duas visões teóricas proporciona uma compreensão mais holística sobre a natureza das organizações, evidenciando tanto aspectos cooperativos e objetivos comuns quanto a necessidade de uma estruturação formal baseada na divisão do trabalho e atribuição de responsabilidades. Este entendimento mantém sua relevância contemporânea por abranger elementos fundamentais que caracterizam organizações de diferentes portes e naturezas, desde pequenas empresas até grandes corporações e instituições sem fins lucrativos.

Nesse contexto, Leiblein (2011, p. 918) destaca que a organização é uma entidade que "busca, avalia e adquire recursos necessários para implementar estratégias", os quais, segundo Barney (1991, p. 101), "melhoram sua eficiência e efetividade". Esta perspectiva teórica sugere que a organização é o *locus* onde a gestão adequada dos recursos - incluindo ativos, capacidades, processos organizacionais, informações e conhecimentos - possibilita a obtenção de vantagem competitiva.

No que tange à interação com o ambiente, as organizações podem adotar posturas distintas: passiva, adaptando-se às necessidades dos consumidores, ou ativa, selecionando estrategicamente quais segmentos do ambiente externo atenderá. Esta dinâmica relacional entre organização e ambiente constitui o processo de *environmental enactment*, que analisa como o ambiente influencia as decisões organizacionais (Pfeffer; Salancik, 2003).

A organização, em sua essência, é uma unidade social cujos objetivos organizacionais desempenham múltiplas funções: legitimam suas atividades, estabelecem padrões para avaliação de eficiência e rendimento, e fornecem métricas para mensuração de produtividade. O autor ressalta ainda que muitas organizações operam legitimamente com objetivos múltiplos e simultâneos, evidenciando sua natureza complexa e multifacetada (Etzioni, 1989).

Sob uma perspectiva estruturalista, as organizações são entidades intencionalmente construídas e reconstruídas, em constante processo de adaptação e evolução. Esta visão reforça o caráter dinâmico e intencional das estruturas organizacionais, que se modificam para atender às demandas internas e externas, mantendo sua efetividade e relevância no contexto em que estão inseridas.

Este entendimento multidimensional das organizações permite compreender sua complexidade e importância como unidades sociais estruturadas, que combinam recursos, pessoas e objetivos em um sistema coordenado e propositalmente construído para alcançar finalidades específicas.

2.2 Turnover

O *turnover*, também conhecido como rotatividade, diz respeito ao fluxo de contratações e demissões de colaboradores em uma empresa ao longo de um período específico. Esse fenômeno pode ocorrer de duas maneiras: de forma

voluntária, quando o empregado decide deixar a organização, ou involuntária, quando é a empresa que toma essa decisão (Perez, 2011).

Tett e Meyer (1993) oferecem uma definição mais detalhada do termo, descrevendo-o como a quebra do contrato psicológico e de trabalho que existe entre o indivíduo e a organização.

Mobley (1977), um dos pioneiros na pesquisa sobre o tema, identificou que a insatisfação no trabalho pode iniciar um processo de reflexão sobre a possibilidade de deixar o emprego. Neste contexto, o funcionário analisa alternativas profissionais e os custos relacionados à sua decisão de saída, optando por buscar novas oportunidades assim que percebe opções viáveis e custos que considera adequados para seu desligamento.

Segundo um artigo da revista *Época* (2008) que aborda a pesquisa realizada pela *Business School* São Paulo, vários fatores influenciam a taxa de *turnover* nas organizações. A falta de oportunidades de crescimento na carreira, relações hierárquicas deterioradas e uma estrutura de benefícios inadequada estão entre as causas principais. Além destes, também contribuem para a situação as deficiências nos processos de recrutamento e seleção, um ambiente organizacional insatisfatório, salários que não condizem com o mercado e a ausência de desafios profissionais.

O comprometimento organizacional afetivo (*organizational commitment*), é um fator crucial para prever a intenção dos colaboradores de permanecerem na empresa. Aquelas organizações que não consideram implementar práticas que favoreçam a conciliação entre trabalho e família podem encontrar dificuldades para reter seus funcionários (Stallworth, 2003).

Mandarine menciona que,

Uma alta taxa de *turnover* provoca impactos consideráveis nas empresas. Além de desestabilizar o ambiente organizacional e sobrecarregar os colaboradores que permanecem, as organizações enfrentam altos custos relacionados às contratações e treinamentos (Mandarine, 2005, p. 142).

Portanto, a produtividade tende a diminuir significativamente durante o intervalo entre a saída de um funcionário e a adaptação do novo integrante da equipe. A isso se acrescenta a perda de conhecimento organizacional, já que os colaboradores que se desligam levam consigo experiências e aprendizados que muitas vezes não foram documentados.

É essencial que o *turnover* nas empresas seja medido em valores, pois

existem custos diretos e indiretos que nem sempre são facilmente contabilizados. A taxa de rotatividade que considera apenas as demissões sem justa causa, ignorando outras razões mencionadas anteriormente, é conhecida como Taxa de Rotatividade Descontada. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos (DIEESE) (2012, p. 31), “essa medida é mais eficaz para avaliar o nível de rotatividade que as empresas podem controlar, pois considera apenas fatores internos, dentro da capacidade de ação dessas organizações”. Essa distinção é crucial para a aplicação de políticas públicas e uma gestão adequada do *turnover* é vital para a saúde organizacional. Taxas acima de 5% podem sinalizar problemas estruturais, e, diante disso, é necessário investigar as causas dessa elevada rotatividade, pois, além de colaboradores, essas pessoas possuem suas próprias necessidades, formando laços com colegas, fornecedores e até mesmo com os clientes que atendem.

Segundo Pomi (2005), a perda de talentos em uma organização provoca um desequilíbrio em suas operações, gerando insegurança nos clientes e comprometendo a credibilidade da empresa, o que fortalece seus concorrentes. O elevado índice de *turnover* acarreta custos significativos em termos de tempo e recursos. A saída de um funcionário envolve não apenas os custos diretos relacionados ao desligamento e à nova contratação, mas também o investimento realizado em seu treinamento e desenvolvimento, além dos gastos necessários para integrar e capacitar o novo colaborador. A autora ressalta ainda que a sobrecarga de trabalho nos colaboradores que permanecem na empresa, forçados a assumir as responsabilidades dos que saíram, resulta em descontentamento e redução da produtividade.

É crucial que a empresa gerencie o *turnover*, uma vez que uma administração eficaz ajuda a manter a reputação da organização. Segundo Falconi (2013), é crucial reconhecer o esforço de cada funcionário, oferecer elogios quando o trabalho é realizado com excelência e aprimorar a interação entre líderes e suas equipes. É vital que os colaboradores sintam que realmente pertencem à organização e compreendam a importância de seu papel no ambiente corporativo.

Sendo assim, a proteção do capital intelectual e a manutenção da estabilidade operacional estão intimamente ligadas ao controle eficaz do *turnover*. Organizações que conseguem gerir essa variável de forma eficiente costumam se

destacar na competitividade do mercado, estabelecendo vínculos mais duradouros com seus colaboradores e, assim, preservando conhecimentos e experiências fundamentais para seu crescimento. Investir em práticas de retenção de talentos não deve ser visto apenas como uma medida reativa, mas sim como uma estratégia essencial para a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

2.3 *Turnover* e suas implicações na Gestão de Pessoas

Conforme afirma Silva (2001), o responsável pela gestão de recursos humanos deve identificar as principais razões do *turnover* na empresa, avaliando suas implicações para poder aplicar práticas e políticas que abordem esse fenômeno, que é bastante comum no ambiente corporativo. Há quem entenda a movimentação de colaboradores não como uma causa primária, mas sim como um reflexo de fatores tanto externos quanto internos.

Conforme Chiavenato (2010), as variáveis externas incluem a dinâmica da oferta e da demanda no mercado de trabalho, bem como a condição econômica. Já os fatores internos incluem as políticas salariais, benefícios oferecidos e as oportunidades de carreira disponíveis na empresa. O autor esclarece que a decisão de um colaborador em deixar a empresa pode ser vista sob duas óticas distintas: a primeira está ligada ao nível de satisfação no trabalho, enquanto a segunda refere-se às opções mais atraentes que o colaborador enxerga fora da organização; ambas exercem influência sobre o *turnover*.

Delaney e Huselid (1996) discutem duas abordagens diferentes: a configuracional e a contingencial. A visão configuracional vê a Gestão de Pessoas de uma forma sistêmica, argumentando que uma combinação harmoniosa de práticas pode elevar a Performance Organizacional. Nesse contexto, Tanure et al. (2007) destaca a relevância da consistência nas práticas de GP, de modo que o impacto total delas seja superior à soma das suas partes. Essa lógica fundamenta os sistemas de trabalho de alta performance, que ressaltam a necessidade de um alinhamento estratégico para que a empresa consiga criar sinergia por meio da implementação integrada de práticas de GP, em contraste com a adoção de práticas isoladas e desarticuladas. Como destaca Barney (1995, p. 56), "ações isoladas apresentam um potencial restrito para criar uma vantagem competitiva."

Já a segunda perspectiva, a contingencial, argumenta que as práticas de Gestão de Pessoas de uma organização devem estar alinhadas com outros elementos organizacionais, como o setor de atuação, o tamanho da empresa ou as políticas de produção, além de considerar as variações culturais entre os países e a participação de outros agentes, como os sindicatos, é importante, uma vez que não existe uma organização que possua uma estrutura organizacional uniforme e eficaz (Tanure; et al., 2007). Silva considera que,

[...] não existe um número que determine o índice ideal de rotatividade, visto que isso depende de cada organização e de suas particularidades, assim como das condições do mercado externo. O que realmente importa é alcançar uma estabilidade no sistema, o que pode ser conseguido por meio de autorregulações e correções contínuas das distorções identificadas (Silva, 2001, p. 13).

Percebe-se que um nível excessivamente baixo de *turnover* pode ser prejudicial para as empresas, pois sugere que a organização se encontra em uma fase de estagnação, sem oportunidades de renovar ou "oxigenar" sua força de trabalho. Isso pode bloquear a entrada de novos talentos e, conseqüentemente, novas competências.

Edwards e Cooper (1990) destacam que o comportamento das pessoas é moldado pela relação entre o indivíduo e seu contexto. Um dos elementos dessa dinâmica é o grau de adequação do sujeito à situação em que se encontra. Segundo essa teoria, o alinhamento percebido entre a pessoa e o ambiente propicia benefícios para o bem-estar físico e mental e estimula o desajuste.

Por outro lado, uma alta taxa de rotatividade acarreta diversos custos para a organização. Chiavenato (2002) classifica esses custos em três categorias: primários, secundários e terciários. Os custos primários referem-se aos que estão diretamente associados ao desligamento de cada colaborador e à sua substituição. Alguns exemplos disso são os custos relacionados ao recrutamento e seleção de novos colaboradores, despesas do departamento de recursos humanos para formalizar a demissão de um funcionário e os custos associados à contratação de outra pessoa, custos com treinamento e integração, além do tempo que outros funcionários levarão para transmitir as responsabilidades ao novo empregado, sem contar os custos legais relacionados ao desligamento.

Já os custos secundários envolvem aspectos intangíveis, com caráter predominantemente qualitativo; esses custos dizem respeito aos efeitos colaterais

e imediatos da rotatividade, como a diminuição da produtividade até que o novo funcionário esteja plenamente integrado e substitua o desligado. A produção tende a ser inferior até que o novo colaborador se adapte às suas funções. Além disso, a saída de um funcionário pode impactar a percepção dos outros empregados (Chiavenato, 2002).

Por outro lado, os custos terciários estão ligados às consequências indiretas da rotatividade, que se manifestam no médio e longo prazo, como os efeitos na imagem nos resultados da empresa, podendo ser causados pela diminuição da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por colaboradores menos experientes ou ainda em processo de adaptação (Chiavenato, 2002).

Em resumo, o conjunto das práticas de Gestão de Pessoas tem um papel relevante nos índices de rotatividade, de modo que a aplicação mais consistente dessas práticas (como suporte à carreira, saúde e bem-estar, e avaliações profissionais) tende a resultar em menores taxas de *turnover*. No que diz respeito à carreira, a disponibilidade de uma perspectiva de promoção bem delineada e comunicada pode atuar como um fator de retenção. As iniciativas voltadas para a saúde, que incluem atendimento psicológico e planos de previdência, demonstram o comprometimento da empresa com o bem-estar do empregado, oferecendo um benefício de longo prazo e ambos reduzem o *turnover*. Finalmente, a adoção de mecanismos de avaliação formais proporciona maior transparência na interação entre funcionário e empresa, além de se mostrar uma ferramenta essencial para a retenção de talentos.

2.4 Estratégias para reduzir o *Turnover*

Aldamoe, Yazam e Ahmid (2011) indicam que a retenção de colaboradores de alto desempenho, frequentemente referidos como talentos, é um dos componentes essenciais que ligam as práticas de gestão de pessoas ao engajamento dentro das organizações.

Segundo Silva (2001), administrar o *turnover* de maneira eficaz implica incentivá-lo quando resultar em efeitos positivos e restringi-lo nos casos em que suas consequências forem desfavoráveis. O autor menciona que várias áreas podem ser geridas para um controle eficiente do *turnover*: recrutamento, seleção e integração;

definição das responsabilidades do cargo; políticas de remuneração; estilos de liderança e supervisão; planejamento de carreira; condições de trabalho; e comunicação. Como destacado por ele, cada uma dessas áreas desempenha um papel crucial no gerenciamento do *turnover*.

Dado que a alta rotatividade é frequente entre novos funcionários, é essencial que a integração entre a empresa e o colaborador seja eficaz. Durante o período de experiência, é fundamental que sejam realizados testes para esclarecer quaisquer dúvidas que o novo empregado possa ter sobre as responsabilidades de sua função. O autor indica que, quando as metas não são bem definidas e o feedback chega de forma indireta, muitos cargos tendem a se tornar desmotivadores para aqueles que buscam um propósito e identificação em suas tarefas. Ademais, o salário é um elemento fundamental, conforme salientou Silva (2001, p. 17): “a ausência de reconhecimento e recompensas para os colaboradores que se destacam resulta em um aumento da rotatividade nas organizações”.

Oferecer um pacote de benefícios adicionais pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação dos funcionários, ajudando assim a reter talentos valiosos na organização. Segundo o autor, o supervisor desempenha um papel vital no controle da rotatividade de pessoal:

[...] constatamos que, frequentemente, os supervisores dedicam mais tempo a criticar do que a reconhecer o trabalho e o desempenho dos funcionários. Um dos pilares essenciais da teoria do reforço é que a fonte do reforço e o ambiente em que o reforço positivo acontece – como, por exemplo, o reconhecimento por parte do supervisor – estabelecem uma conexão positiva entre a origem e a circunstância (Silva, 2001, p.18).

De acordo com Silva (2001), é essencial implementar políticas de recompensas baseadas no desempenho do colaborador, o que favorece um feedback mais eficaz entre supervisores e subordinados. Aqueles supervisores que não conseguem compartilhar reconhecimentos podem estar contribuindo para a elevação da rotatividade dentro da organização. Ademais, se o ambiente de trabalho não for adequado e a comunicação for deficiente, as taxas de *turnover* podem se tornar instáveis. Uma rotatividade mal gerida pode prejudicar a reputação da empresa, por isso os desligamentos devem ser realizados com critérios bem definidos; do contrário, a motivação dos demais colaboradores pode ser afetada negativamente.

Albuquerque (1992) enfatiza que, nesse cenário em que as empresas

buscam aumentar sua produtividade e implementar mudanças voltadas para aprimorar sua posição competitiva no mercado, a qualidade de vida no trabalho tem se tornado um valor fundamental nas práticas de competitividade, que coexistem com o bem-estar organizacional. Nesse contexto, o autor destaca o papel essencial do ser humano no desenvolvimento integral da organização, ressaltando a importância de criar e manter um ambiente propício.

3 Materiais e métodos ou desenvolvimento

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório-descritivo, fundamentado em uma abordagem qualitativa, utilizando como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica. Conforme destaca Gil (2022, p. 124),

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, permitindo ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para a construção do referencial teórico, foram consultadas diversas fontes bibliográficas, incluindo artigos científicos indexados em bases de dados reconhecidas como *Scielo*, Portal de Periódicos CAPES e *Google Scholar*.

O processo metodológico seguiu as etapas propostas por Salvador (1986), que compreendem: a) elaboração do projeto de pesquisa; b) investigação das soluções, que consiste no levantamento da bibliografia e das informações contidas nela; c) análise explicativa das soluções, que se refere à análise crítica da documentação; e

d) síntese integradora, que compreende a reflexão e proposição de soluções.

A seleção do material bibliográfico obedeceu a critérios rigorosos de inclusão e exclusão. Foram utilizadas publicações dos últimos cinco anos, embora obras seminais e de relevância histórica também tenham sido consideradas devido à sua importância fundamental para a compreensão do tema.

Para a análise do material coletado, empregou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que compreende três fases fundamentais: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Este processo permitiu a identificação e categorização dos principais conceitos e teorias relacionados ao tema de estudo.

Para garantir o rigor científico da pesquisa, foram observados os critérios de

confiabilidade, que incluem a verificação da procedência das fontes, a análise da coerência interna dos textos e a confrontação entre diferentes autores sobre o mesmotema. Este procedimento permitiu a construção de um referencial teórico sólido e fundamentado.

Esta metodologia permitiu uma abordagem sistemática e abrangente do tema, possibilitando a construção de um corpo de conhecimento fundamentado em bases científicas sólidas. A diversidade de fontes consultadas e o rigor metodológico empregado contribuíram para a elaboração de um trabalho que não apenas sintetiza o conhecimento existente, mas também propõe novas perspectivas de análise sobre o tema estudado.

4 Resultados e discussão

A análise aprofundada da literatura sobre o *turnover* e seus impactos nas organizações revelou diversos aspectos significativos que merecem destaque. Primeiramente, identificou-se que o fenômeno da rotatividade de pessoal apresenta uma natureza multifacetada, manifestando-se tanto de forma voluntária quanto involuntária nas organizações.

Os resultados da investigação demonstram que o *turnover* excessivo representa um desafio crítico para as organizações contemporâneas, gerando impactos substanciais em diferentes níveis operacionais e implementar estratégias efetivas de retenção de talentos apresentam resultados superiores em diversos aspectos, incluindo a preservação do capital intelectual, manutenção da estabilidade operacional, fortalecimento da cultura organizacional e sustentabilidade dos resultados no longo prazo.

Um resultado particularmente significativo do estudo indica que a gestão eficaz do *turnover* está intrinsecamente relacionada à qualidade das práticas de Gestão de Pessoas. Organizações que desenvolvem políticas consistentes de desenvolvimento de carreira, programas de bem-estar, sistemas estruturados de avaliação de desempenho e pacotes competitivos de remuneração e benefícios demonstram maior capacidade de retenção de seus talentos. Essa observação enfatiza a importância de adotar uma abordagem abrangente e integrada na administração dos recursos humanos.

Supervisores que estabelecem comunicação efetiva, proporcionam *feedback* construtivo e reconhecem adequadamente o desempenho de suas equipes contribuem significativamente para a redução dos índices de *turnover*. Portanto é evidente a necessidade de investimento no desenvolvimento das competências gerenciais como estratégia de retenção de talentos.

O alinhamento entre as expectativas individuais e organizacionais constitui um fator determinante na decisão de permanência dos colaboradores e esta descoberta ressalta a importância de práticas efetivas de comunicação organizacional e gestão de expectativas.

As organizações bem-sucedidas na gestão do *turnover* caracterizam-se pelo desenvolvimento de sistemas eficazes de monitoramento e análise das causas da rotatividade, implementação de políticas preventivas de retenção de talentos, manutenção de processos estruturados de gestão do conhecimento, cultivo de um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento profissional e estabelecimento de práticas consistentes de reconhecimento e recompensa.

Os resultados obtidos corroboram a importância de uma abordagem estratégica e integrada na gestão do *turnover*, evidenciando que organizações que tratam a rotatividade como um indicador estratégico, e não apenas operacional, tendem a apresentar resultados superiores em termos de retenção de talentos e desempenho organizacional. Esta constatação reforça a necessidade de uma visão sistêmica na gestão de pessoas, que considere as múltiplas dimensões e impactos da rotatividade no contexto organizacional.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal analisar os impactos do *turnover* nas organizações contemporâneas, investigando suas causas, consequências e estratégias de gestão. A pesquisa bibliográfica realizada permitiu uma compreensão abrangente deste fenômeno organizacional complexo, revelando insights significativos para a gestão estratégica de pessoas.

A investigação demonstrou que o *turnover* representa um desafio fundamental para as organizações, com implicações que transcendem aspectos meramente financeiros. Os resultados evidenciaram que a rotatividade de pessoal afeta significativamente diferentes dimensões organizacionais, incluindo a

produtividade, o clima organizacional, a preservação do conhecimento institucional e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Um dos principais achados desta pesquisa refere-se à identificação dos múltiplos custos associados ao *turnover*, que se manifestam em três níveis distintos: primários (custos diretos de substituição), secundários (na produtividade e no clima organizacional) e terciários (consequências a longo prazo sobre a imagem e a performance da organização). Esta categorização contribui para uma compreensão mais aprofundada das implicações financeiras e operacionais da rotatividade.

A análise realizada também destacou a importância crucial do papel da gestão de pessoas no controle efetivo do *turnover*. Constatou-se que organizações que implementam práticas consistentes de desenvolvimento profissional apresentam maior sucesso na retenção de talentos, reforçando a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada na gestão do capital humano.

É fundamental considerar o equilíbrio das taxas de rotatividade. Verificou-se que tanto índices excessivamente elevados quanto demasiadamente baixos podem ser prejudiciais ao desenvolvimento organizacional. Esta constatação sugere a importância de uma gestão criteriosa do *turnover*, que considere tanto os riscos da alta rotatividade quanto os benefícios potenciais de uma renovação controlada do quadro funcional.

O estudo enfrentou alguns desafios metodológicos, principalmente relacionados à amplitude do tema e à diversidade de abordagens teóricas encontradas na literatura. No entanto, a metodologia adotada permitiu uma análise sistemática e abrangente do fenômeno, contribuindo para a construção de um conhecimento mais aprofundado sobre o tema.

Por fim, destaca-se que o êxito na gestão do *turnover* requer um compromisso contínuo com o desenvolvimento de práticas efetivas de gestão de pessoas, alinhadas às expectativas dos colaboradores e às necessidades organizacionais. Somente por meio de uma abordagem integrada e estratégica será possível alcançar o equilíbrio necessário entre a renovação do quadro funcional e a preservação do capital intelectual das organizações.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BARNEY, J. B. Olhando para dentro da vantagem competitiva. **Academia de Executivo de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. Recursos firmes e vantagem competitiva sustentada. **Revista de Gestão**, California, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier,

2010. CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas,

2002.

DELANEY, M. H.; J. O impacto das práticas de GRH nas percepções de desempenho organizacional. **Revista da Academia de Administração**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. 1 ed. São Paulo: DIEESE, 2012.

ÉPOCA NEGÓCIOS. 2008, Disponível
em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>> Acesso em: 28.set.2024.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FALCONI, V. **Reportagem**: Não há atalho para ganhar a confiança da equipe, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revistaexame/edicoes/1033/noticias/nao-ha-atalho-para-ganhar-a-confianca-da-equipe>>. Acesso em: 27.set.2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LEIBLEIN, M. J. O que propõem as teorias baseadas em recursos e capacidades? **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 909-932, 2011.

MANDARINE, M. **Segurança corporativa estratégica**: fundamentos. 1 ed. São Paulo: Manole, 2005.

MOBLEY, W. H. Ligações intermediárias na relação entre satisfação no trabalho e rotatividade de funcionários. **Revista de Psicologia Aplicada**, São Paulo, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977

PFEFFER, G. R. S.; J. **O controle externo das organizações**. 1 ed. Stanford: Stanford University Press, 2003.

PEREZ, M. **Intenção de rotatividade**. 2011. 211 p. Tese (Doutorado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade de Zurique, 2011.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**, 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-doturnover.html#> Acesso em: 21.set.2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. 11. ed. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SELZNICK, P. Fundamentos da teoria da organização. **Associação Sociológica Americana**, Washington, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1948.

SILVA, G. L. R. **Controle do turnover**: Como prevenir e demitir com responsabilidade. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

STALLWORTH, H. L. Mentoria, comprometimento organizacional e intenções de deixar público. **Diário de Auditoria Gerencial**, São Paulo, v. 18, n. 5, p. 405-418, 2003.

TANURE, Et al. **A gestão de pessoas no Brasil**: Virtudes e pecados capitais. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

TETT, M. J.; R. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Intenção de Rotatividade e Rotatividade: Análises de Caminho baseadas em Descobertas MetaAnalíticas. **Psicologia Pessoal**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.