

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI  
CAMPUS ALTO CERRADO DO PARNAÍBA  
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCIANA RIBEIRO DOS SANTOS**

**O LADO OCULTO DO *TURNOVER*: REFLEXOS DA ROTATIVIDADE NA  
EFICIÊNCIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**URUÇUÍ/PI**

**2025**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI  
CAMPUS ALTO CERRADO DO PARNAIBA  
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCIANA RIBEIRO DOS SANTOS**

**O LADO OCULTO DO *TURNOVER*: REFLEXOS DA ROTATIVIDADE NA  
EFICIÊNCIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC  
apresentado a banca examinadora do curso de  
Administração da Universidade Estadual do  
Piauí – UESPI, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ma. Laíse do Nascimento  
Silva.

**URUÇUÍ/PI**

**2025**

S2371 Santos, Luciana Ribeiro Dos.

O lado oculto do turnover: reflexos da rotatividade na  
eficiência e desempenho organizacional / Luciana Ribeiro Dos  
Santos. - 2025.

26f.: il.

Monografia (graduação) - Universidade Estadual do Piauí -  
UESPI, Campus Uruçuí, Bacharelado em Administração, 2025.

"Orientadora: Profª Ma. Laíse do Nascimento Silva".

1. Clima Organizacional. 2. Gestão de Pessoas. 3. Liderança. 4.  
Retenção de Talentos. 5. Turnover. I. Silva, Laíse do Nascimento .  
II. Título.

CDD 658.3

**LUCIANA RIBEIRO DOS SANTOS**

**O LADO OCULTO DO *TURNOVER*: REFLEXOS DA ROTATIVIDADE NA  
EFICIÊNCIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC julgado  
e aprovado para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração da Universidade  
Estadual do Piauí – UESPI.

Linha de Pesquisa: Gestão de pessoas

Aprovado em 02 de Julho de 2025.

Nota: 10

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Ma. Laíse do Nascimento Silva  
Nome e título do professor orientador

---

Profª Ma. Fernanda Raquel dos Santos Sousa  
Segundo Membro da Banca

---

Profª Ma. Kaetana Alves Cerqueira  
Terceiro Membro da Banca

---

Profª. Ma. Stefanny Maria Lopes de Lima  
Quarto Membro da Banca

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho ao filho, Pedro Érick,  
como forma de mostrá-lo que todo esforço é  
compensatório e não existe limitações para  
pessoas que sonham com o mundo. Te amo!*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, discernimento e coragem para enfrentar os desafios desta caminhada acadêmica, guiando cada passo com sabedoria e fé.

Ao meu esposo, Rubenildo, expresso minha mais profunda gratidão pelo apoio constante, pela compreensão nos momentos difíceis e por acreditar em mim mesmo quando me faltava confiança. Sua presença foi essencial para a concretização deste trabalho.

Aos meus professores, agradeço sinceramente por cada orientação, ensinamento e incentivo ao longo do curso. Suas contribuições foram fundamentais não apenas para a realização deste trabalho, mas também para minha formação pessoal e profissional.

Estendo meus agradecimentos a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste sonho — colegas, instituições e empresas que me apoiaram e estenderam a mão ao longo dessa jornada. A cada gesto de incentivo e colaboração, meu mais sincero reconhecimento.

## RESUMO

A rotatividade de colaboradores, conhecida como *turnover*, configura-se como um problema recorrente e historicamente presente nas organizações. Com isso, sua relevância tem ganhado destaque nos contextos organizacionais contemporâneos, especialmente em razão dos impactos significativos que essa variável exerce sobre a gestão de pessoas, os processos internos e os resultados institucionais. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo investigar os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional, no município de Uruçuí, localizado ao sul do estado do Piauí, região a qual, o agronegócio predomina, e concentra-se grande quantidade de empresas. Dado o número reduzido de estudos sobre essa temática no contexto local, percebeu-se a necessidade de investir a temática. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, e estruturada em quatro categorias temáticas. A Categoria 01 abordou o perfil sociodemográfico dos participantes, com o intuito de compreender melhor as características do público-alvo. A Categoria 02 contemplou três questões relacionadas à rotatividade de pessoal (*turnover*). A Categoria 03 englobou temas como clima organizacional, liderança e gestão de pessoas, também por meio de três questões. Por fim, a Categoria 04 tratou da retenção de talentos, composta por duas perguntas específicas. Os participantes foram cinco profissionais com atuação consolidada na área de gestão de pessoas, incluindo gestores, supervisores, gerentes e profissionais de Recursos Humanos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas remotamente via ferramentas digitais, como Gmail e WhatsApp. Os resultados apontaram que a alta taxa de rotatividade gera custos financeiros elevados com processos de desligamento e admissão, provoca descontinuidade nos fluxos de trabalho, compromete o clima organizacional e reduz a eficiência e o desempenho geral da organização. Além disso, a análise evidenciou que o entendimento sobre as causas e consequências do *turnover* é fundamental para a formulação de estratégias eficazes voltadas à retenção de talentos. Como contribuição, este estudo oferece subsídios relevantes para a tomada de decisões gerenciais, principalmente no que se refere ao diagnóstico de práticas que antecedem a rotatividade. Ademais, propicia o redirecionamento de políticas organizacionais que promovam a valorização e permanência dos colaboradores, favorecendo maior estabilidade, produtividade e eficiência nos processos organizacionais.

**Palavras Chaves:** Clima organizacional. Gestão de pessoas. Liderança. Retenção de talentos. *Turnover*.

## ABSTRACT

Employee turnover, known as turnover, is a recurring and historically present problem in organizations. However, its relevance has gained prominence in contemporary organizational contexts, especially due to the significant impacts that this variable has on people management, internal processes and institutional results. In this context, this study aimed to investigate the impacts of turnover on the organizational environment in the municipality of Uruçuí, located in the south of the state of Piauí, a region where agribusiness predominates and where a large number of companies are concentrated. Given the small number of studies on this topic in the local context, it was perceived that there was a need to invest in the theme. The research was conducted through a qualitative approach, of an exploratory and descriptive nature, and structured into four thematic categories. Category 01 addressed the sociodemographic profile of the participants, in order to better understand the characteristics of the target audience. Category 02 contemplated three questions related to staff turnover. Category 03 covered topics such as organizational climate, leadership and people management, also through three questions. Finally, Category 04 addressed talent retention, consisting of two specific questions. The participants were five professionals with consolidated experience in the area of people management, including managers, supervisors, directors and HR professionals. Data collection was carried out through semi-structured interviews, administered remotely via digital tools, such as Gmail and WhatsApp. The results showed that high turnover rates generate high financial costs with dismissal and hiring processes, cause discontinuity in workflows, compromise the organizational climate and reduce the efficiency and overall performance of the organization. In addition, the analysis showed that understanding the causes and consequences of turnover is essential for formulating effective strategies aimed at talent retention. As a contribution, this study offers relevant support for managerial decision-making, especially with regard to the diagnosis of practices that precede turnover. Furthermore, it enables the redirection of organizational policies that promote the appreciation and retention of employees, favoring greater stability, productivity and efficiency in organizational processes.

**Keywords:** Organizational Climate. People Management. Leadership. Talent Retention. Turnover.



## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> - Instrumento de pesquisa/categorias .....	10
<b>Quadro 02</b> - Categoria perfil sociodemográfico .....	11
<b>Quadro 03</b> - Categoria <i>Turnover</i> (rotatividade de pessoal) .....	12
<b>Quadro 04</b> - Categoria liderança, clima organizacional e gestão de pessoas .....	14
<b>Quadro 05</b> – Categoria Retenção de talentos .....	17

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**GP** – Gestão de pessoas

**RH** – Recursos humanos

**UESPI** – Universidade estadual do Piauí

**TCC** – Trabalho de conclusão de curso

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
2.1 A área da Gestão de Pessoas na Administração.....	2
2.2 Descrevendo o <i>Turnover</i> no ambiente organizacional.....	4
2.3 Definições de liderança.....	6
2.4 Contextualização da retenção de talentos .....	7
2.5 Clima organizacional .....	8
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>9</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
4.1 Categoria perfil sociodemográfico dos participantes.....	11
4.2 Categoria <i>Turnover</i> (rotatividade de pessoal) .....	12
4.3 Categoria liderança, clima organizacional e Gestão de Pessoas .....	14
4.4 Categoria Retenção de talentos.....	17
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>23</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>24</b>

## INTRODUÇÃO

A palavra *Turnover*, deriva-se do inglês, rotulado nas empresas para definir rotatividade de colaboradores, referindo-se ao percentual de pessoas que entram e saem da organização. Borba e Rezende (2023) defendem o *turnover* como a saída de colaboradores e a admissão de outros para substituição. Embora a rotatividade de pessoas seja um problema antigo, as percepções sobre este problema estão sendo estudadas na contemporaneidade.

Neste contexto, a liderança atua como um grande diferencial para as organizações, emerge diretamente sobre a intensão ou retenção do *turnover*. Por isso, é indispensável a escolha de um bom gestor para liderar. Lopes, Gonçalves e Gonçalves (2024) qualifica o líder como agente de mudança, como facilitador na retenção de talentos.

No que tange aos elementos funcionais para atrair e manter pessoas, a Gestão de Pessoas desempenha um papel crucial nas empresas, pode-se considerar como o coração da corporação. Além da função intelectual, representa o aporte emocional, e como o próprio nome cita, gerenciar pessoas vai bem além das funções burocráticas. Santos e Santos (2022) discorrem que entender a rotatividade de pessoas no ambiente empresarial é importante para aplicação das práticas eficazes de gestão recursos humanos.

Dito isto, reitera-se o compromisso da gestão de capital humano, em recrutar talentos, promover motivação, despertar habilidades e competências. Seu principal papel é unificar e consolidar objetivos do corpo social da organização, com a visão organizacional. A Gestão de Pessoas é responsável pelo sucesso organizacional e pelo capital intelectual que a representa (Chiavenato, 2014).

Diante do exposto sobre rotatividade de colaboradores, problematizou-se: Quais os reflexos do turnover nas organizações? Teve-se como objetivo geral investigar os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional. De forma específica propôs-se apontar os fatores que geram o *turnover* nas organizações; compreender a relação entre gestão e subordinados no gerenciamento do *turnover*; identificar possíveis práticas de permanência adotadas pela empresa para manter talentos; descrever possíveis formas de controlar a rotatividade de pessoas no ambiente organizacional.

Na concepção defendida por Martins e Da Silva (2022) o *turnover* é um índice de renovação do quadro de pessoal de uma organização, refletindo sua capacidade de reter profissionais ao longo de um determinado período. O autor Chiavenato (2010), contribui afirmando que o *turnover* é à relação entre o número de entradas e saídas de colaboradores em uma organização, podendo ocorrer tanto de forma voluntária quanto involuntária. Deste modo,

o estudo possui cumprir destacar a notoriedade dada ao *turnover*, fator este, pouco conhecido pelas organizações, contribuindo com práticas para atenuação do rotativismo de pessoal e retenção de talentos no meio corporativo.

Atualmente, um dos principais desafios enfrentados pelas organizações está relacionado à transição do modelo tradicional de gestão de pessoas para uma abordagem estratégica, voltada à valorização dos recursos humanos como elementos competitivos. Essa mudança exige a implementação de estratégias que promovam a satisfação dos públicos interno e externo, contribuindo, assim, para a redução dos índices de *turnover* (Limpinho, 2022).

O presente trabalho auxiliará na percepção da importância capital humano para organização evidenciando a relevância do conjunto, gestão de pessoas, pessoas e liderança.

Diante dos fatos supracitados, a estrutura deste trabalho, está constituída por esta introdução e encontra-se dividida em cinco partes, em primeiro, o referencial teórico, o qual traz a argumentação sobre o tema. Posteriormente, consta-se a metodologia adotada para descrever os procedimentos utilizados para realização do estudo, sendo ela, de natureza exploratória, utilizando-se da abordagem qualitativa, feita por meio de entrevista. Por conseguinte, apresenta-se a análise e discussão dos resultados obtidos e a conclusão analítica dos resultados após a finalização da pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O embasamento teórico assume o papel de enfatizar as informações propostas neste trabalho, por meio de fatos científicos comprovados por estudiosos. O mesmo, elucida a importância da liderança nas organizações, o papel da gestão de pessoas e ressalta a relevância da retenção de talentos.

Para Sampaio, Paul e Paul (2023) Organizações que o almejam sucesso, precisam compreender a fundamental importância de uma gestão voltada para seus mais nobres recursos, os humanos. Os estudos realizados acerca do tema oferecem direcionamento para aprimorar as estratégias adotadas nas organizações.

### **2.1 A área da Gestão de Pessoas na Administração**

A área de Recursos humanos ou RH surgiu da necessidade de organizar o ativo humano da organização. Inicialmente, foi idealizada para adequar os colaboradores aos objetivos da empresa já que no início do processo industrial, não se tinha a valorização do capital humano nas organizações.

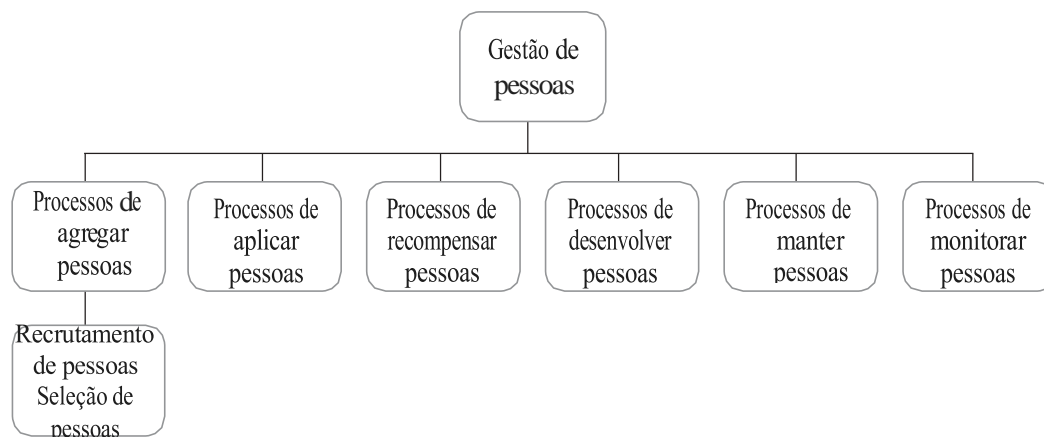
Souza, Benati e Pereira (2024) relatam a luta de estudiosos para superar a visão do "*Homo Economicus*" buscando proporcionar uma discussão voltada para uma gestão mais humanizada, a qual valoriza as necessidades sociais e psicológicas dos trabalhadores. Com a globalização, algumas inovações tomaram conta do cenário empresarial, a administração moderna reformulou a administração de pessoal inúmeras vezes.

A Gestão de Pessoas (GP) que antes era chamada de recursos humanos, passou a ser vista como uma área que compreende aspectos sobre as pessoas alinhando-se com o ativo humano. Maia (2022) acrescenta que o principal ativo organizacional são as pessoas e não o ativo financeiro. Neste contexto, percebe-se a importância de uma área que objetiva olhar para o cuidado humano no ambiente organizacional.

A evolução do RH é um sucesso organizacional, é uma área próspera, e em constante atualização. Com o avanço da modernização essa área assumiu várias nomenclaturas, como: “relações industriais, recursos humanos, gestão de pessoas, gestão de capital humano, gestão de capital intelectual e gestão de gente”, além de outras, como: “Gestão de talentos humanos”, “Administração do capital intelectual”, “Gestão de pessoas” e Gestão com gente. O modo como é chamado pode variar de acordo com a instituição, destaca (Podolan; Mendes; Soczek, 2021, p. 03).

Ademais, cumpre destacar que a gestão de capital humano concentra todos os processos pessoais, desde a captação de novos talentos até a finalização do vínculo. Os processos mais comuns da Gestão de pessoas, estudados pelo autor Chiavenato (2014) e replicado por outros autores, resumem-se em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Conforme a Figura 01.

**Figura 1 – Processos da gestão de pessoas**



**Fonte:** Chiavenato (2014)

Conforme mostrados os processos anteriormente. O processo de **agregar pessoas** refere-se ao recrutamento e seleção de novos colaboradores para integrar o corpo social da empresa. Já **aplicar pessoas** consiste em fornecer instruções claras sobre as atividades que o colaborador irá desempenhar na organização, além de acompanhar seu desempenho durante o período de adaptação e aprendizado. **Recompensar pessoas** diz respeito à valorização do capital humano por meio da oferta de benefícios, remuneração adequada, incentivos e outras formas de reconhecimento que atendam às necessidades dos colaboradores. **Desenvolver pessoas** envolve a implementação de programas organizacionais que promovam o crescimento profissional e aumentem a qualificação dos colaboradores, fortalecendo o capital humano da empresa. **Manter pessoas** abrange um conjunto de práticas voltadas para a melhoria do ambiente organizacional, com o objetivo de reter talentos e promover um clima corporativo saudável e motivador. Por fim, **monitorar pessoas** é o processo de acompanhar e controlar as atividades realizadas pelos colaboradores, garantindo o alinhamento com os objetivos da organização e promovendo a eficiência operacional.

Acrescenta-se, que o objetivo principal da Gestão de pessoas está intrinsicamente ligado ao contrato psicológico, denominado por Costa e Correia (2022) como acordo entre a organização e colaborador, com a finalidade de ambos conseguirem seus objetivos de forma conjunta. Afinal, a organização espera que a pessoa contratada, atenda às necessidades organizacionais, e simultaneamente, a pessoa aceita fazer parte do quadro de funcionários em busca da realização de seus objetivos básicos. Cabe a Gestão de pessoas essa dinâmica imparcial, para atender o propósito mútuo.

A gestão do capital humano possui o relevante papel na retenção de talentos, desenvolver habilidades e competências e criar alternativas para que a evasão de talentos não seja um problema na organização. Souza, Ayarza e Spilleir (2022) ainda defendem a afirmação, da forma como se administra pessoas, fortalece o papel estratégico organizacional. Dessa forma, torna-se possível compreender, que é por meio da gestão de pessoas que as pessoas entram na organização e é por meio dela que elas devem se manter.

## **2.2 Descrevendo o *Turnover* no ambiente organizacional**

*Turnover* ou rotatividade de colaboradores, refere-se ao fluxo de possibilidades de entrada e saída de pessoas nos moldes de determinada organização. A rotatividade é baseada na ação consciente e intencional em desligar-se da organização, segundo a afirmação de (Lopes; Gonçalves; Gonçalves, 2024).

Categoricamente, existe duas especificações mais comuns de *turnover*, o *turnover* voluntário e *turnover* involuntário. Solha *et al.* (2024) defendem a concepção de que o *turnover* voluntário, ocorre quando o funcionário solicita o desligamento. Na mesma ideia os autores defendem a afirmação, que o *turnover* involuntário ocorre quando a organização demite o colaborador. Os autores ainda ressaltam, que ambas saídas devem ser tratadas de maneira diferentes, pois as causas são distintas.

O *turnover* voluntário se manifesta por fatores motivacionais, como: insatisfação salarial, falta de benefícios, recompensas, planos de carreira, e gestão disfuncional, no qual, Scheffer e Grigs (2021) relacionam-o as falhas na comunicação, reconhecimento no trabalho, falta de incentivos e benefícios, divergência no ambiente de trabalho e liderança que também podem reproduzir a insatisfação do colaborador. Em contradição, o *turnover* involuntário, é decidido pela empresa, desencadeado por fatores como: baixa produtividade, realinhamento no organograma, visão e objetivos divergentes da empresa, e fatores externos (queda de mercado para os produtos) ou *downsizing*.

Assegura-se que a alternância de pessoal é comum em todo ambiente organizacional, visto que, é necessário estar atento a quantidade de demissões e admissões com frequência. Contudo, a rotativa de pessoas em alta demanda implica negativamente no fluxograma da organização. Nota-se que o fluxo de entrada e saída de pessoas causa prejuízos operacionais tanto internos, quanto externos. Reis (2021) argumenta que a alta taxa de rotatividade afeta a saúde da empresa, acarreta outros prejuízos, como por exemplo, alto custo e a desmotivação da equipe.

Ademais, tensão no clima organizacional, interrupção dos processos para treinar outros colaboradores, o tempo que a função está desocupada, baixa na produção e na produtividade, sobrecarga de atividades laborais, custos admissionais e demissionais do processo, perda de liquidez, atrasos na entrega, volatilidade no atendimento e vendas, e em caso atípico impedimento na expansão corporativa, afetam o funcionamento interno e externo. Adicionalmente, Silva (2021) lembra que a alternância de pessoas interfere nas rotinas da organização, pois, os novos colaboradores precisam adapta-se ao ambiente.

Os custos de rotatividade podem ser expressos em dinheiro e perdas na produtividade e qualidade do serviço. Em concordância, Santos e Santos (2022), classificam o *turnover* como um custo oculto e que existe uma falta de análise sobre os seus efeitos nos resultados empresariais. Fortunato e Calvosa (2023) salientam que a alta taxa de rotatividade indica



desempenho negativo nas grandes organizações privadas e têm um impacto negativo sobre o desempenho financeiro e a capacidade de reter capital humano qualificado.

Dessa maneira, compreende-se que o rotativismo constante de pessoal interfere nos processos organizacionais causando impacto negativo tanto para a organização quanto para o corpo social da empresa. Com base na compreensão do impacto da rotatividade, percebe-se o quanto é primordial a presença de uma boa liderança para compreender este fenômeno, e estrategicamente encontrar soluções diante das adversidades organizacionais.

### **2.3 Definições de liderança**

Entende-se por liderança a arte de guiar um determinado grupo, a escolha de uma pessoa com distintas habilidades e competências, capacitado para conduzir pessoas. Robbins (2009, p.258) contribui em afirmar, que líderes possibilitam direções, pela óptica de uma visão futurística, depois, motivam as pessoas a seguir essa visão, ajudando a superar os obstáculos. A afirmação do autor é pertinente em relação ao aspecto liderança, quando ele cita que líderes caminham junto com os colaboradores para superar as dificuldades. O estudo de Rodrigues *et al.* (2023) complementa a liderança como a escolha de um profissional ético para gerenciar pessoas, moldando o cenário para o crescimento e desenvolvimento profissional e organizacional.

Nesse contexto, enfatiza-se a liderança como pessoas treinadas para ocupar o cargo de gestão dentro de uma organização. Percebe-se que no cenário contemporâneo a falta de liderança é apontada como uma deficiência organizacional, é mais notável a presença de gestores, gerentes e supervisores, que possuem capacidade técnica, porém, falta habilidades de líder. Oliveira e Najnudel (2022) consideram como “liderança abusiva”, a ausência da prática de liderar, e completamente que esse tipo de profissional prejudica o subordinado. Nessa perspectiva, nega-se a compreensão do capital humano como decadência do principal ativo organizacional. As autoras Oliveira e Najnudel (2022) relatam que no Brasil, há dificuldade em pesquisar sobre liderança disfuncional, mesmo compreendendo as consequências geradas por este problema organizacional.

Convém enfatizar, que toda entrada e saída de pessoas, existe um motivo inerente, uma das causas pouco citadas no ambiente empresarial é a condução de uma gestão ineficiente, na maioria dos casos, constata-se que o colaborador solicita a demissão, para evitar confronto. Bataiero, Silva e Leopoldino Junior (2023), acrescentam que a liderança pode influenciar diretamente na satisfação e na disposição do colaborador para permanência na organização. É

comum no meio corporativo a omissão de informações sobre a saída de pessoas, pois trata-se de uma temática sensível, para o estilo de liderança autocrático, aqueles que não aceitam sugestões, ou contribuição do colaborador. De acordo com Costa, Niz e Machado (2023), as pessoas deixam a organização por salário, falta de afinidade com a empresa, indisciplina e falta de comprometimento.

Para Costa, Niz e Machado (2023) a influência do líder impacta consequentemente na decisão do colaborador sair da organização, comprometendo a retenção de talentos. Precariamente, o *turnover* é um indicativo dispensável para muitas corporações. Gestores negligenciam as informações e não assumem a existência do problema, nota-se que a maioria dos casos está no âmbito gerencial/liderança.

Lopes, Gonçalves e Gonçalves (2024) assemelham o status de liderança como o profissional que contribui para um clima organizacional positivo, dispõe-se a motivar e satisfazer o capital humano. A percepção de liderança culmina, que bons líderes são observadores e cautelosos, são perceptíveis a importância do capital humano, e buscam alternativas para reter talentos, pois enxergam além da necessidade de ocupação de função/cargo. As autoras Lopes, Gonçalves e Gonçalves (2024) ainda enfatizam, a relevância da liderança no papel de agente de mudanças, referente a retenção de talentos.

A função de liderar vai além das obrigações com empresa, é um aspecto pessoal, a organização seleciona a pessoa correta para o cargo certo de maneira a conseguir manter a retenção de talentos.

## **2.4 Contextualização da retenção de talentos**

A retenção de talentos é fundamental para a sustentabilidade organizacional, já que o emprego contínuo de pessoas qualificadas permite o desempenho e a inovação. Reter talentos é um conjunto de ações e estratégias adotadas pelas empresas manter os melhores profissionais. Ressalta-se que o foco em atividades recreativas, como: *team building*, práticas e ações, como: *feedbacks*, treinamentos, mentorias, planos de carreira, benefícios e recompensas, possibilita não apenas a retenção, mas também a segurança e a promoção interna do conjunto de funcionários reduzindo a necessidade constante de substituição, fortalece o comprometimento dos funcionários com os valores da empresa (Borges, 2023).

Entende-se que manter talentos proporciona satisfação e segurança para a empresa, e para os colaboradores. Arruda (2024) frisa que mesmo havendo uma atualização tecnológica,

são as pessoas que executam o trabalho intelectual e representam o diferencial e a inovação, e propiciam vantagem competitiva a empresa.

Diante do exposto, percebe-se como evasão de pessoas causa transtorno no ambiente corporativo, pois, ao deixar a organização, o colaborador leva consigo o conjunto de habilidades e competência investidos nele, dito isto, reter pessoas constitui a melhor alternativa para o sucesso organizacional.

Ferramentas como avaliação de desempenho humano, podem anteceder a intensão de *turnover*, ela mostra insights importantes sobre as causas de rotatividade e pode contribuir em práticas para retenção de pessoas. Esta prática possibilita aferir e avaliar o desempenho do capital humano em relação a seus objetivos e responsabilidade. É um indicativo para a organização realinhar suas práticas. Manter talentos baseia-se na identidade social da organização, prioriza acima de todo processo o capital mais valioso, o humano (Borges, 2023).

Embora para algo oculto, e sem peso nas intenções de *turnover*, ambientar-se ao local de trabalho, também satisfaz a permanência do indivíduo na instituição já que ambientes agradáveis denotam acolhimento e o clima organizacional atrativo possui forte influência sobre a retenção de talentos.

## **2.5 Clima organizacional**

O clima organizacional reflete o ambiente empresarial, estando intrinsecamente relacionado à cultura da organização e às interações entre as pessoas. Segundo Moreira e Nantes (2024), o clima organizacional é um fator determinante para a qualidade do ambiente oferecido aos colaboradores, visto que é nesse ambiente que eles passam grande parte de suas vidas. Para Scheffer e Grigs (2021), o clima organizacional pode ser compreendido como o reflexo da atmosfera psicológica específica de cada organização. Dessa forma, entende-se que o ambiente físico e social em que o colaborador está inserido exerce influência significativa na construção do clima organizacional.

Segundo as palavras de Fantin (2023) um clima organizacional negativo, conflituoso, com falta de comunicação, desconfiança, baixa motivação e insatisfação dos colaboradores, remete em efeitos adversos como: queda de produtividade e aumento de rotatividade. Acrescenta-se também, que disfunções no ambiente de trabalho como falta de afinidade, liderança ineficaz, cultura organizacional, regras e normas defeituosas, caminham ao aceleramento de intensões de *turnover*, deste modo, nota-se que ambientes hostis aceleram os intensões de saída de colaboradores.

Convém enfatizar, que a interferência do clima organizacional afeta diretamente nos processos, o investimento utilizado em práticas de motivação é inaproveitável, e reflete na aplicação das práticas que será ineficaz. Na visão de Costa, Niz e Machado (2023), investir nesse item, não diz respeito apenas aos aspectos monetários, mas, a implantação de ações, por exemplo, pode ser o suficiente para aumentar o bem-estar empresarial.

Acredita-se que intensificar as normas, regras, padrões e técnicas podem tornar o ambiente menos hostil. Ademais, trabalhar habilidades comportamentais que possam contribuir na condução de um espaço acolhedor, e interacional, pode potencializar maiores benefícios na organização. Magierski e Montejano (2022) discorrem que o clima organizacional ético consiste em projetar ações e resultados mais promissores para as organizações, amortizando questões irrelevantes para o ambiente e minimizando os impactos de *turnover*.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo buscou investigar os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional. Para tal, realizou-se uma pesquisa exploratória, que na compreensão Martelli *et al.* (2020) é um método que permite ao pesquisador encontrar soluções para temas poucos explorados, levando o pesquisador a novas descobertas. Para tal, afirmação dar-se a importância deste estudo.

A presente pesquisa possui natureza exploratória, uma vez que busca compreender os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional em empresas situadas no município de Uruçuí, no Piauí. Dado o número reduzido de estudos sobre essa temática no contexto local, adota-se essa abordagem com o intuito de levantar informações iniciais, identificar padrões e subsidiar investigações futuras mais aprofundadas.

Quanto a abordagem do trabalho, optou-se pelo método qualitativo, com a finalidade de mostrar *insights* relevantes sobre os benefícios e malefícios causados pelo *turnover* nas organizações. A pesquisa qualitativa é um campo de investigação que atravessa diversas disciplinas, campos e temas, que possui um grande número de métodos e abordagens. De acordo com Abad e Abad (2022) estudos que envolvem a pesquisa qualitativa, permite explorar diversos campos e possui uma abrangência de informações amplamente exploradas.

A coleta dos dados da pesquisa, foi conduzida por meio de entrevista semiestruturada, afim de obter informações relevantes sobre a pesquisa. Da Silva, Penha e Bizzarias (2022) classificam a entrevista como uma técnica que permite compreender por meio da observação

de uma ou mais pessoas a realidade de um objeto de estudo, na qual a figura do entrevistador é essencial para alcançar o objetivo desejado.

Este estudo, contou com a participação de cinco pessoas que ocupam cargos de liderança nas organizações, classificadas como: gestores, supervisores e profissionais da área de gestão de pessoas, atuantes na cidade de Uruçuí e região circunvizinhas, localizadas no sul do estado do Piauí, a qual concentra-se um grande número de empresas, e o agronegócio predomina, fortalecendo a economia da região.

A coleta de informações ocorreu de forma online, pelos meios de comunicação *Gmail* e *WhatsApp*.

A análise dos dados compreendeu perguntas sobre o perfil demográfico dos participantes, seguidas de um roteiro de questões sobre os aspectos do tema do trabalho divididos em categorias conforme apresenta o Quadro 01.

**Quadro 01: Instrumento de pesquisa/categorias**

OBJETIVO	CATEGORIA	QUESTÕES
Apontar os fatores que geram o <i>turnover</i> nas organizações	Perfil sociodemográfico	Idade; Função; Ramo de trabalho; renda; Período de atuação no mercado.
	Fatores definidores do <i>turnover</i> nas organizações	Quais principais fatores ocasionam a rotatividade? De que maneira a entrada e saída constante de colaboradores afeta o fluxograma das atividades organizacionais? Quais tipos de deficiências organizacionais levam o colaborador a solicitar demissão?
Compreender a relação entre gestão e subordinados no gerenciamento do <i>turnover</i>	Relacionamento entre líderes e liderados	Como a liderança pode contribuir para manter a equipe alinhada?
Identificar possíveis práticas de permanência adotadas pela empresa para manter talentos	Relação empresa/colaborador, retenção de talentos	De que forma o clima organizacional contribui na permanência do colaborador na organização? Acredita que a gestão de pessoas pode contribuir na manutenção das pessoas na organização? De qual forma?
Descrever possíveis formas de controlar a rotatividade de pessoas e fortalecer o desempenho organizacional	Tratamento do <i>turnover</i>	Quais práticas podem ser adotadas para manter o <i>turnover</i> sobre controle? Quais estratégias são adotadas para motivar os colaboradores e fortalecer o desempenho organizacional?

**Fonte:** Adaptado de De Souza Pereira et al. (2024).

Para a presente pesquisa, adotou-se a abordagem qualitativa, com a aplicação de um roteiro de entrevista composto por oito perguntas, fundamentado na análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). O material obtido foi organizado em três categorias, nomeadas da

seguinte forma: (1) **Turnover – Rotatividade de Pessoal**, (2) **Liderança, Clima Organizacional e Gestão de Pessoas**, e (3) **Retenção de Talentos**. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo, ao segmentar o texto em categorias, constitui uma das estratégias mais eficazes para investigar os significados manifestos em pesquisas qualitativas. O questionário foi direcionado especificamente à temática da rotatividade de pessoas nas organizações, tema central deste estudo.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 25 de maio e 9 de junho de 2025, com cinco profissionais da cidade de Uruguí e regiões vizinhas, identificados como: Pro 1, Pro 2, Pro 3, Pro 4 e Pro 5. O objetivo foi analisar os impactos da rotatividade nos ambientes organizacionais da região. Ressalta-se que todas as informações obtidas são confidenciais e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e de levantamento de dados. Conforme apontam Bardin (2011) e De Souza Minayo (2000), a análise de conteúdo desenvolve-se em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação. Com base nessas etapas, analisou-se os dados da pesquisa, selecionando os conteúdos que melhor respondiam às questões propostas e destacamos as informações mais relevantes para discussão nos quadros apresentados, a fim de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados obtidos e a análise dos dados, organizados do quadro 02 ao quadro 05. As informações foram categorizadas com base no perfil sociodemográfico dos respondentes e na compreensão dos temas: *turnover*, liderança, clima organizacional, gestão de pessoas e retenção de talentos. A análise foi realizada sob a perspectiva de profissionais atuantes em diferentes segmentos, que ocupam cargos de liderança, possuem formação ou estão em processo de formação na área administrativa, e que demonstram conhecimento e experiência suficiente para responder ao questionário com propriedade sobre o tema abordado neste estudo.

##### **4.1 Categoria perfil sociodemográfico dos participantes**

O Quadro 02 apresenta o perfil sociodemográfico dos profissionais participantes, abrangendo informações como identificação social, idade, função exercida, ramo de atuação, faixa de renda e tempo de experiência no mercado. Para preservar o anonimato dos entrevistados, utilizamos a seguinte nomenclatura: PRO 1, PRO 2, PRO 3, PRO 4 E PRO 5.

**Quadro 02: Categoria perfil sociodemográfico**

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>IDADE</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>RAMO DE TRABALHO</b>	<b>RENDA</b>	<b>PERÍODO DE ATUAÇÃO NO MERCADO</b>
<b>PRO 1</b>	De 21 a 30 anos	Proprietário/empreendedor	Serviço e comércio	De 1.500 até 2.500	De 10 a 15 anos
<b>PRO 2</b>	De 21 a 30 anos	Profissional de recursos humanos	Indústria	De 1.500 até 2.500	De 5 a 10 anos
<b>PRO 3</b>	De 31 a 40 anos	Gerente	Agronegócio (cultivo de grãos)	Acima de 3.500	Acima de 15 anos
<b>PRO 4</b>	De 31 a 40 anos	Supervisor	Serviço	De 2.500 até 3.500	De 10 a 15 anos
<b>PRO 5</b>	31 a 40 anos	Proprietária/empreendedor	Comércio	Acima de 3.500	Até 5 anos

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

Os dados apresentados no Quadro 02 permitem observar que a maior parte dos profissionais se encontra na faixa etária entre 31 e 40 anos. Em sua maioria, ocupam cargos elevados na hierarquia organizacional. Quanto ao ramo de atuação, existe variações, entre comércio, serviços, indústrias e agronegócio. Em relação à renda, os resultados indicam que a remuneração salarial dos profissionais predomina entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.500,00 e acima de R\$ 3.500,00. O tempo de atuação no mercado também é significativo, evidenciando que todos os participantes já são profissionais consolidados, sendo que a maioria atua na área entre 10 e 15 anos.

O perfil sociodemográfico pode influenciar diretamente o gerenciamento do capital humano, especialmente quando se consideram variáveis como idade e experiência no mercado de trabalho. Tais características atuam como facilitadores na compreensão da importância da gestão de pessoas no ambiente corporativo. De acordo com o estudo de Solha *et al.* (2024), o capital humano é considerado o recurso organizacional mais valioso, pois é por meio dele que se torna possível acessar e otimizar os demais recursos da organização.

Com base na função e no ramo de atuação dos participantes, observa-se que a atualização e a adaptação a novas formas de trabalho se mostram viáveis, uma vez que ocupam posições mais elevadas na hierarquia organizacional. Esse posicionamento proporciona maior autonomia, favorecendo a implementação de mudanças e inovações.

#### **4.2 Categoria *Turnover* (rotatividade de pessoal)**

O Quadro 03 apresenta a discussão de questões relevantes acerca do *turnover*. Nesse quadro, são levantadas reflexões como: quais são os principais fatores que contribuem para a

rotatividade de colaboradores? De que maneira essa rotatividade impacta o fluxograma organizacional? E quais deficiências internas podem influenciar na decisão do colaborador em solicitar desligamento?

**Quadro 03: categoria *Turnover* (rotatividade de pessoal)**

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>QUAIS PRINCIPAIS FATORES OCASIONAM A ROTATIVIDADE?</b>	<b>DE QUAL MANEIRA A ENTRADA E SAÍDA CONSTANTE DE COLABORADORES AFETA O FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS?</b>	<b>QUAIS TIPOS DE DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS LEVAM O COLABORADOR A SOLICITAR DEMISSÃO?</b>
<b>PRO 1</b>	“Melhores oportunidades de crescimento profissional, insatisfação com a remuneração ou benefícios, falta de alinhamento com a cultura da empresa e, em alguns casos, a sobrecarga de trabalho. A ausência de um plano de carreira estruturado pode influenciar na decisão do colaborador em deixar a empresa”.	“Impacta diretamente na produtividade e no andamento dos processos internos. Cada nova contratação exige tempo de adaptação e treinamento. A saída de colaboradores experientes pode gerar descontinuidade em projetos, perda de conhecimento técnico e aumento da carga de trabalho para os demais membros da equipe”.	“Falta de feedbacks claros, ausência de oportunidades de desenvolvimento profissional, liderança desestruturada, comunicação interna ineficiente e clima organizacional negativo”.
<b>PRO 2</b>	“Falta de oportunidade de crescimento, remuneração inadequada, falta de reconhecimento profissional”.	“O tempo para adaptação na execução de suas atividades, atraso nas atividades e a saída constante de funcionários afeta muito o custo da empresa”.	“Falta de oportunidade de crescimento, remuneração inadequada e falta de reconhecimento profissional”.
<b>PRO 3</b>	“Remuneração é sempre um ponto colocado em questão”.	“De forma geral, na preparação de novos colaboradores, além do prejuízo financeiro que a empresa tem, também há o prejuízo de tempo para treinar sempre novos funcionários”.	“Falta de alinhamento com a cultura da empresa, falta de reconhecimento, oportunidades de crescimento. Voltamos a questão salarial que é o fator que mais ocasiona pedidos de demissão”.
<b>PRO 4</b>	“Acho que está ligada à satisfação e realização pessoal dos trabalhadores, uma vez que veem uma oportunidade em outro local. O desgaste de ficar por muito tempo, estagnado no mesmo ambiente por muito tempo”.	“Redobrar o esforço dos que estão próximos dessa mesma função, até que se integre um novo colega ali, e que engaje tanto com os processos quando com as pessoas. Por melhor que seja o novo colaborador, o organismo desacelera e precisa de um tempo para voltar a produzir na mesma qualidade de antes”.	“Acho que a gestão sempre é o principal fator que determina a desistência do profissional. Então, deficiência de gestão é, para mim, determinante na trajetória dos profissionais de uma empresa”.



<b>PRO 5</b>	“Busca por melhores salários, falta de alinhamento com a cultura organizacional, em alguns casos, o esgotamento físico”.	“Impacta diretamente a produtividade, pois interrompe, o ritmo do trabalho das equipes, e sobrecarrega os funcionários que permanecem”.	“Falta de conhecimento, comunicação ineficiente e ausência de oportunidades de crescimento”.
--------------	--	---	--

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

As informações dispostas no Quadro 03 relacionam-se diretamente aos principais fatores que contribuem para o *turnover* nas organizações. Predominantemente, evidenciam-se a ausência de oportunidades de crescimento profissional, a insatisfação com a remuneração e a falta de alinhamento com a cultura organizacional, conforme relatado pelos participantes PRO 01, PRO 02, PRO 03 e PRO 05.

Nesse contexto, o estudo de Chiavenato (2014) corrobora as afirmações dos entrevistados, ao destacar que tais variáveis podem ser identificadas de maneira clara por meio das entrevistas de desligamento. O impacto dessas variáveis manifesta-se de forma significativa no funcionamento organizacional, comprometendo o fluxo de processos, a produtividade e a saúde financeira da empresa, como apontado unanimemente pelos participantes da pesquisa. De acordo com Bataiero, Silva e Junior (2023), os efeitos do *turnover* afetam diretamente a estabilidade, o desempenho e o capital humano e financeiro das organizações, evidenciando a complexidade e a abrangência desse fenômeno.

Em contrapartida, estratégias como a adoção de planos de carreira, a oferta de benefícios atrativos, políticas salariais adequadas e a promoção de um ambiente de trabalho saudável (Costa; Niz; Machado, 2023) podem contribuir de maneira eficaz para a retenção de talentos. Tais medidas visam mitigar as deficiências organizacionais apontadas pelos participantes PRO 01, PRO 02, PRO 03 e PRO 04.

Na perspectiva dos entrevistados, o *turnover* é compreendido como um desafio associado à governança corporativa. As respostas apresentadas demonstram convergência, indicando uma percepção compartilhada sobre a importância da gestão estratégica de pessoas. Nesse sentido, a atuação assertiva da liderança, o fortalecimento do clima organizacional e a gestão de capital humano são considerados elementos essenciais para a redução do *turnover* e a consolidação de um ambiente corporativo sustentável.

#### **4.3 Categoria liderança, clima organizacional e Gestão de Pessoas**

Esta categoria possibilita compreender, a partir da perspectiva dos entrevistados, três fatores preponderantes para a retenção de talentos: a contribuição da liderança para manter a

equipe alinhada; a influência do clima organizacional na permanência dos colaboradores; e a atuação da gestão de pessoas na manutenção do capital humano, bem como as formas pelas quais isso pode ocorrer.

**Quadro 04: Categoria liderança, clima organizacional e gestão de pessoas**

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>COMO A LIDERANÇA PODE CONTRIBUIR PARA MANTER A EQUIPE ALINHADA?</b>	<b>COMO O CLIMA ORGANIZACIONAL CONTRIBUÍ NA PERMANÊNCIA DO COLABORADOR NA ORGANIZAÇÃO?</b>	<b>ACREDITA QUE A GESTÃO DE PESSOAS PODE CONTRIBUIR NA MANUTENÇÃO DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO? DE QUAL FORMA?</b>
<b>PRO 1</b>	“Clareza os objetivos organizacionais, oferecem suporte no desenvolvimento das atividades e mantêm um relacionamento próximo com os colaboradores. Uma liderança presente, que escuta e direciona, contribui para manter todos engajados”	“Aumenta significativamente a satisfação dos colaboradores, impacta diretamente na sua permanência na empresa. Ambientes de trabalho saudáveis, com respeito mútuo, reconhecimento e colaboração entre equipes, gera um senso de pertencimento”.	“Sim, sem dúvida. A gestão de pessoas é essencial para reter talentos. Através de práticas como avaliação de desempenho, capacitação contínua, escuta ativa e planos de carreira”.
<b>PRO 2</b>	“Fazendo sempre reuniões de alinhamento, mantendo uma boa comunicação com os colaboradores”.	“Um clima com respeito, confiança e reconhecimento”.	“Sim, a gestão de pessoas é fundamental em uma organização. Ela contribui para manter uma equipe bem alinhada, os colaboradores proativos e comunicativos”.
<b>PRO 3</b>	“Através da comunicação clara e transparente, estabelecimento de metas e objetivos compartilhados, e promoção de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo”.	“Com reconhecimento, oportunidades de crescimento e boa comunicação, gera maior motivação e engajamento dos colaboradores. Colaboradores motivados e engajados são mais propensos a permanecer na organização”.	“Sim, a gestão de pessoas é crucial para a retenção de talentos em uma organização. Através de práticas como o desenvolvimento profissional, o reconhecimento do trabalho, a valorização da cultura organizacional e a criação de um ambiente de trabalho positivo”.
<b>PRO 4</b>	“Com gestão! Eu sempre penso que a gestão de pessoas, principalmente, é o fator que alinha e engaja membros de uma equipe”.	“A forma como se dão as relações dentro da empresa me ajudam a permanecer nela por mais tempo. Se há uma boa relação, se há respeito e cordialidade e se todos os processos são seguidos para o bem comum e cumprimento das metas, dentro da razoabilidade e tratamento humanizado,	“A gestão é, até repito, fator determinante para a gestão das pessoas. O Setor de Pessoas, e tem vários nomes e siglas para esse setor, deve ser apropriado pela Alta Gestão. Pessoas sempre foram o principal ativo de todas as organizações, desde as épocas da escravidão humana institucionalizada até os dias de democracia e avanço exponencial da exploração

		o valor que isso gera está muito além da recompensa financeira”.	moderna da força de trabalho humana”.
<b>PRO 5</b>	“Manter um diálogo aberto e reconhece os esforços dos colaboradores”.	“Um ambiente saudável onde a respeito cooperação e oportunidade de crescimento. Buscamos constantemente ouvir a equipe”.	“Sim, acreditamos nisso. A gestão de pessoas pode aumentar o engajamento e diminuir a rotatividade”.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

A comunicação entre liderança e subordinados configura-se como um diferencial estratégico na promoção do alinhamento da equipe com os objetivos organizacionais. A análise dos resultados apresentados no Quadro 04 evidencia a percepção dos entrevistados quanto à relação entre liderança e equipe. De maneira recorrente, os respondentes apontam a comunicação como o principal elemento de alinhamento entre superiores e colaboradores. Conforme relata o participante Pro 1: “Há clareza nos objetivos organizacionais, oferecem suporte no desenvolvimento das atividades e mantêm um relacionamento próximo com os colaboradores”.

Essa perspectiva é corroborada por Maia (2022), ao afirmar que a liderança deve reconhecer a importância de formar equipes unidas e eficientes, sendo a comunicação um elemento essencial para o fortalecimento dos processos organizacionais. Ademais, destaca-se que o ambiente corporativo pode influenciar diretamente a satisfação ou insatisfação no trabalho.

Quanto à contribuição do clima organizacional para a permanência dos colaboradores, a maioria dos entrevistados concorda que o respeito mútuo constitui a base de um ambiente saudável. O participante PRO 5 exemplifica essa percepção ao afirmar: “Um ambiente saudável, onde há respeito, cooperação e oportunidade de crescimento” é um fator decisivo para a permanência do colaborador na organização.

Neste contexto, Mendes, Podolan e Soczek (2021) enfatizam que as inter-relações humanas são determinantes para a construção de um ambiente corporativo harmônico e saudável. Assim, é responsabilidade da gestão de pessoas favorecer a ambientação do capital humano dentro das organizações.

Ao serem questionados sobre a contribuição da gestão de pessoas para a permanência dos colaboradores na organização, os participantes destacaram a relevância do setor. Segundo o PRO 3, “é crucial para a retenção de talentos na organização”. Já o PRO 2 afirma que o setor “contribui para manter uma equipe bem alinhada, com colaboradores proativos e comunicativos”.

Diante das constantes transformações do mercado, a gestão de pessoas torna-se um elemento fundamental para o sucesso organizacional, como afirmam Solha et al. (2024). Tal gestão não deve ser vista apenas sob um viés burocrático, mas também como promotora de um olhar humanizado, o qual se mostra imprescindível para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas empresas.

#### 4.4 Categoria Retenção de talentos

A abordagem da retenção de talentos tem como objetivo identificar práticas eficazes para a manutenção do capital intelectual dentro da organização. Nesse sentido, por meio da compreensão das percepções dos profissionais, busca-se responder às seguintes questões: quais práticas podem ser adotadas para manter a taxa de rotatividade sob controle? E quais estratégias são utilizadas para manter os colaboradores motivados, fortalecendo, assim, o papel organizacional?

**Quadro 05: Categoria Retenção de talentos**

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>QUAIS PRÁTICAS PODEM SER ADOTADAS PARA MANTER O TURNOVER SOB CONTROLE?</b>	<b>QUAIS ESTRATÉGIAS SÃO ADOTADAS PARA MOTIVAR OS COLABORADORES E FORTALECER O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL?</b>
<b>PRO 1</b>	“Processos seletivos mais estratégicos, integração bem estruturada para novos colaboradores, feedbacks constantes, programas de desenvolvimento profissional, reconhecimento por desempenho e incentivo à participação nas decisões. Também é importante manter uma cultura organizacional transparente e escutar ativamente as demandas da equipe”.	“Adotamos estratégias como bonificações por metas, treinamentos técnicos e comportamentais, valorização de conquistas individuais e coletivas, além de promover um ambiente colaborativo e com abertura para sugestões. O reconhecimento, aliado a oportunidades reais de crescimento, é um fator-chave para manter o time motivado e com alta performance”.
<b>PRO 2</b>	“Ter um clima organizacional positivo, um salário adequado, ter planos de bonificação para os colaboradores”.	“Feedback constante, oportunidade de crescimento, reconhecimento e premiação para equipe”.
<b>PRO 3</b>	“Para controlar o turnover, é fundamental investir em práticas que promovam o engajamento e a satisfação dos colaboradores, além de um bom ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento”.	“Reconhecimento e recompensa por bom desempenho, oportunidades de desenvolvimento, ambiente de trabalho agradável, estabelecimento de metas claras e desafiadoras, feedback regular e promoção do bem-estar”.
<b>PRO 4</b>	“Plano de Carreira, gestão por competências, diálogo entre Alta Gestão	“Fazê-los sentir-se parte do todo. Sem paredes de vidros (ou mesmo invisíveis) entre pessoas e departamentos. Vejo a

	de forma verticalizada, indo até a base e entendendo suas reais necessidades”.	empresa como um corpo uno, com partes que se relacionam: recebem e entregam partes de um negócio”.
<b>PRO 5</b>	“Contratar com mais critério, oferecer treinamento, reconhece o bom desempenho e ouvir o colaborador com frequência”.	“Bonificações por desempenho, ações de bens estar no ambiente de trabalho e valorização de sugestões vindas dos colaboradores”.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2025)

Manter o *turnover* sob controle é um dos principais desafios da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Para isso, a adoção de práticas estratégicas se mostra essencial. Um dos participantes da pesquisa, PRO 5 apontou que “contratar com mais critério, oferecer treinamento, reconhecer o bom desempenho e ouvir o colaborador com frequência” são medidas eficazes para minimizar a intenção de rotatividade. Além disso, outros aspectos citados pelos participantes, como a criação de um plano de carreira, a oferta de incentivos e benefícios, foram destacados como fatores relevantes para a retenção de talentos. Segundo Borba e Rezende (2023), a forma como a organização reconhece e trata seus colaboradores influencia diretamente na satisfação profissional e na permanência desses indivíduos no ambiente de trabalho. Dessa forma, estratégias voltadas à valorização do colaborador são fundamentais para reduzir a evasão de profissionais qualificados.

Ao serem questionados sobre quais estratégias poderiam ser adotadas para aumentar a motivação e fortalecer o desempenho organizacional, os participantes ressaltaram com frequência a importância do reconhecimento e da recompensa. Como relatado pelo PRO 3, “reconhecimento e recompensa por bom desempenho, oportunidades de desenvolvimento” são práticas essenciais nesse processo.

Nota-se, portanto, que as palavras mais recorrentes nas respostas foram “reconhecimento” e “bonificação”. De acordo com Bataeiro, Silva e Junior (2023), o reconhecimento é uma forma eficaz de valorização dos colaboradores, por meio de prêmios, bonificações e recompensas, que contribuem tanto para o aumento do desempenho quanto para a retenção de talentos, evitando a perda de capital humano para outras organizações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar esta pesquisa, identificou-se uma dificuldade na interpretação do conceito de *turnover* como fator causador da saída de colaboradores nas organizações. Diante disso, constatou-se a necessidade de desenvolver um estudo voltado ao impacto do *turnover* no desempenho organizacional, avaliando de que forma a rotatividade de funcionários afeta a produtividade e a eficiência das empresas.

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa foi investigar os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional, no município de Uruçuí. Verifica-se que esse objetivo foi alcançado, uma vez que, por meio da abordagem qualitativa, as informações obtidas nas entrevistas corroboraram para esse alcance.

Entre os principais resultados, destacou-se que o *turnover* causa atrasos nos fluxos de trabalho e prejudica diretamente a produtividade. Foi identificado que o reconhecimento profissional e a oferta de bonificações aumentam a intenção de permanência dos colaboradores na empresa. Além disso, a atuação eficaz da gestão de pessoas e da liderança se mostrou essencial na retenção de talentos, sendo também relevante a implementação de políticas internas de comunicação e *feedback*, que contribuem para o alinhamento dos propósitos individuais e organizacionais. Por fim, constatou-se que determinadas práticas internas podem aumentar significativamente a possibilidade de manter a taxa de rotatividade sob controle.

A contribuição deste trabalho reside na ampliação da compreensão dos gestores e profissionais da área de gestão de pessoas sobre o fenômeno do *turnover*. Abre-se, assim, uma nova perspectiva sobre a saída frequente de colaboradores e evidencia-se a importância da adoção de práticas organizacionais como: feedbacks estruturados, melhoria do clima organizacional, reconhecimento profissional, planos de carreira bem definidos, remuneração compatível e bonificações. Tais práticas contribuem significativamente para a retenção de talentos nas organizações. De maneira geral, o *turnover* pode ser interpretado tanto como reflexo de anomalias internas quanto de oportunidades externas.

Enfrentaram-se algumas limitações, como o curto período disponível para a realização das entrevistas e a baixa disponibilidade dos profissionais em participar do estudo. Dessa forma, recomenda-se que futuras pesquisas sejam conduzidas com um prazo mais extenso, possibilitando maior abrangência na coleta de dados e proporcionando aos participantes mais tempo para refletir e responder de forma mais aprofundada.

## REFERÊNCIAS

ABAD, Alberto; ABAD, Thais Marques. Análise de conteúdo na pesquisa qualitativa. **Alternativas cubanas en Psicología**, v. 10, p. 28, 2022.

ARRUDA, Walber Dias. **Narrativas em foco: estudos interdisciplinares em humanidades**. Cap.: A Retenção De Talentos E Sua Importância Para O Sucesso Organizacional. São Paulo: Editora Dialética, Volume 3, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATAIERO, Bruna; SILVA, Maylon; LEOPOLDINO, Rodrigo. Turnover em um contexto de contrato de trabalho misto: um estudo de caso na alcoeste destilaria fernandópolis/sp. **Revista Ensino, Educação & Ciências Exatas**, v. 5, n. Edição Especial, 2024.

BORBA, Carlos Eduardo de oliveira; REZENDE, Sônia Regina Gouvêa. Turnover no setor de vendas imobiliária de caldas novas: estudo de caso. **Revista Mirante**, v. 16, n. 2, p. 36-53, 2023. ISSN 1981-4089.

BORGES, Débora Eduarda Ferreira. **Retenção de talento no setor hoteleiro: um estudo exploratório**. 2023. 101 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437.1/14462>. Acesso em: 20 maio 2025.

BUSSE, Angela; MANZOKI, Simone. A administração de recursos humanos: área em desenvolvimento. **In.: Auditoria de recursos humanos**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

COSTA, Carolina; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. O contrato psicológico e o desenvolvimento de burnout. **Revista da FAE**, v. 25, n. 1, 2022.

COSTA, Camila; NIZ, Maria; MACHADO, Andreia. **O impacto da liderança no turnover**. Trabalho de Conclusão de Curso. São Paulo, Dezembro, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15854>. Acesso em: 15 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DA SILVA, Luciano Ferreira; PENHA, Renato; BIZARRIAS, Flávio Santino. Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 3, p. 1-9, 2022.

DE FRANÇA PAUL, Norberto Luiz; SAMPAIO, Lissa da Silva Rodrigues; PAUL, Rita de Cassia Zaher Rosa. O papel dos recursos humanos na redução do turnover no comércio varejista de moda em um shopping center da cidade de santos (sp). **Aten@-Revista Digital de Gestão & Negócios**, v. 1, n. 5, 2023.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**, v. 2, p. 15-41, 2006.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Editora Hucitec, 2000.

DE SOUZA PEREIRA, Jadhya *et al.* Quais Impactos que o Turnover Gera na Empresa. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 09, p. e438-e438, 2024.

FANTIN, Luana Turi. **Impactos da rotatividade no clima organizacional**: estudo de caso em uma indústria de bebidas. 2023. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em

Gestão Empresarial) – Instituto Federal do Espírito Santo, Linhares, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4667>. Acesso em: 30 jun. 2025.

FORTUNATO, Wellington dos Santos; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. Um ensaio teórico sobre rotatividade de colaboradores e seus impactos em grandes organizações privadas. In: SEMEAD – SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 26., 2023, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2023. ISSN 2177-3866.

LIMPINHO, Maria Helena Vieira Campião. **A relação entre o turnover e o grau de satisfação no trabalho da Geração Y (Millennials)** – O caso dos trabalhadores portugueses. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Évora, Évora, 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/65f296154637c45f7a03dbe22b88ba50/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 30 maio 2025.

LOPES, Isabel Cristina; GONÇALVES, Beatriz; GONÇALVES, Sara. O Impacto da liderança no turnover dos colaboradores. *Journal of Business and Legal Sciences*, n. 33, 2024.

MAIA, Gabriela. Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 2, p. 705-728, 2022.

MARTINS, Helena Gagine Borges; DA SILVA, Adilson Aderito. Fatores Humanos na Produtividade: quando o turnover não é só um turnover. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 1-20, 2022.

MARTELLI, Anderson *et al.* Análise de metodologias para execução de pesquisas tecnológicas. *Brazilian Applied Science Review*, v. 4, n. 2, p. 468-477, 2020.

MAGIERSKI, Danielle; MONTEJANO, Paulina. Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 7, n. 02, p. 77-93, 2022.

MOREIRA, Fabiano Greter; DA SILVA NANTES, Luana. Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal nas organizações: um estudo bibliográfico. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, 2024.

MENDES, Orlei de Paula; PODOLAN, Karime; SOCZEK, Kelly de Lara. **Processos de gestão de pessoas rumo à retenção de talentos**. 2022. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Faculdade Sant’Ana, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/2189>. Acesso em: 30 mai. 2025.

OLIVEIRA, Lucia B.; NAJNUDEL, Priscila Sarmiento. *The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention*. **Revista de Gestão**, v. 30, n. 1, p. 78-91, 2022.

REIS, Laura Fanzini Viana. **Rotatividade de pessoal e seus efeitos nas organizações**: um estudo bibliométrico. 2021. p. 9–39. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Federal do Espírito Santo, Guarapari, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/892>. Acesso em: 30 jun. 2025.



RODRIGUES, Gabriel Bernardo *et al.* Análise das estratégias que viabilizam a eficiência da liderança organizacional, com relação a motivação dos colaboradores. **Revista Foco**, v. 16, n. 10, p. e3082-e3082, 2023.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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

SILVA, Nelma Soraia Serrano Negrão da. **Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover dos profissionais da indústria hoteleira**: o efeito moderador da motivação. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) – Instituto Superior de Gestão, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/37648>. Acesso em: 30 maio 2025.

SOUZA, M. P. de; BENATI, N. A.; PEREIRA, A. A evolução do setor de recursos humanos: análise histórica e o impacto das tecnologias. **International Contemporary Management Review**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. e116, 2024.

SOUZA, Pâmela Luciana; AYARZA, Juan Arturo Castañeda; SPILLEIR, Davi. Retenção de Talentos e Turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022.

SOLHA, Fatima Gabriela Soeiro Mazzo *et al.* Turnover na gestão de facilities: o impacto, as causas e como tratar a rotatividade da equipe. **Revista Científica SENAI-SP-Educação, Tecnologia e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 21-33, 2024.

SCHEFFER, Jefferson Magnus. **Clima organizacional e rotatividade**: um estudo de caso em uma empresa de esquadrias da região do Paranhana/RS. 2021. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal do Rio Grande do Sul, 2021. Disponível em: <https://dspace.ifrs.edu.br/xmlui/handle/123456789/639>. Acesso em: 30 jun. 2025.

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO

**Título do Estudo:** O lado oculto do *turnover*: reflexos da rotatividade na eficiência e desempenho organizacional.

**Pesquisador (a) responsável:** Luciana Ribeiro dos Santos

**Orientador(a):** Ma. Laíse do Nascimento Silva

**Contatos:** (87) 9 9635-9099 / (86) 9 9818-3253

Prezado (a) participante,

Este questionário faz parte de uma pesquisa no qual você está sendo convidado a participar voluntariamente. Antes de concordar em contribuir com esta pesquisa e responder aos instrumentos de coleta de dados, é importante que você leia cuidadosamente este documento e compreenda as informações nele contidas. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes de você decidir sua participação. Você tem o direito de recusar a participar ou retirar seu consentimento em qualquer fase do estudo, sem nenhuma penalidade.

**Objetivo do estudo:** Tem-se como objetivo geral investigar os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional. De forma específica propõe-se: apontar os fatores que geram o *turnover* nas organizações; compreender a relação entre gestão e subordinados no gerenciamento do *turnover*; identificar possíveis práticas de permanência adotadas pela empresa para manter talentos; descrever possíveis formas de controlar a rotatividade de pessoas e fortalecer o desempenho organizacional.

**Benefícios:** Dar notoriedade ao *turnover*, fator este, pouco conhecido pelas organizações, contribuindo com práticas para atenuação do rotativismo de pessoal no meio corporativo. Essa análise proporcionará insights sobre a entrada e saída de colaboradores do ambiente corporativo.

**Riscos:** Esse estudo não preside a existência de riscos.

**Sigilo:** Os resultados do estudo serão utilizados estritamente no meio acadêmico, não havendo a divulgação dos participantes.

**Garantia de acesso:** A qualquer etapa do estudo, você terá acesso aos profissionais responsáveis pelo estudo para esclarecimento de eventuais dúvidas, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

Caso concorde em participar da entrevista, por favor, preencha os seguintes campos:

(     ) Concordo em participar do estudo.

Cidade de \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2025

## ANEXO A

### PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

#### 1. Idade?

- ☐ Até 20 anos
- ☐ De 21 a 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ Acima de 50 anos

#### 2. Função?

- ☐ Proprietário/empreendedor
- ☐ Gerente
- ☐ Supervisor
- ☐ Profissional de recursos humanos

#### 3. Qual segmento de atuação?

- ☐ Indústria
- ☐ Serviço
- ☐ Comércio
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

#### 4. Renda?

- ☐ Até 1.500
- ☐ De 1.500 até 2.500
- ☐ De 2.500 até 3.500
- ☐ Acima de 3.500

#### 5. Período de atuação no mercado de trabalho?

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 10 a 15 anos
- ☐ Acima de 15 anos

## **ANEXO B**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Quais principais fatores ocasionam a rotatividade?
2. De qual maneira a entrada e saída constante de colaboradores afeta o fluxograma das atividades organizacionais?
3. Quais tipos de deficiências organizacionais levam o colaborador a solicitar demissão?
4. Como a liderança pode contribuir para manter a equipe alinhada?
5. Como o clima organizacional contribuí na permanência do colaborador na organização?
6. Acredita que a gestão de pessoas pode contribuir na manutenção das pessoas na organização? De qual forma?
7. Quais práticas podem ser adotadas para manter o turnover sobre controle?
8. Quais estratégias são adotadas para motivar os colaboradores e fortalecer o desempenho organizacional?