

Quais Impactos que o Turnover Gera na Empresa

What Impacts does Turnover Have on the Company

¿Qué impactos tiene la rotación en la empresa?

Bruno Furtado dos Santos¹
bruno.santos360@fatec.sp.gov.br

Gabriel Felipe Lorenço¹
gabriel.lorenco@fatec.sp.gov.br

Jadhy de Souza Pereira¹
jadhy.pereira@fatec.sp.gov.br

Keila de Queiroz Molina¹
keila.molina@fatec.sp.gov.br

Thamires Santana Tolentino¹
thamires.tolentino@hotmail.com

Palavras-chave:

*Turnover.
Planejamento estratégico.
Clima organizacional.
Identidade da empresa.
Retenção de talentos.*

Keywords:

*Turnover.
Strategic planning.
Organizational climate.
Company identity.
Talent retention.*

Palabras clave:

*Rotación.
Planificación estratégica.
Clima organizacional.
Identidad de la empresa.
Retención de talento.*

Enviado em:

16 novembro, 2023

Apresentado em:

05 dezembro, 2023

Publicado em:

04 outubro, 2024

Evento:

6º EnGeTec

Local do evento:

Fatec Zona Leste

Avaliadores:

Patrícia Viveiros de Castro
Krakauer
Jeremias Bandiera



Resumo:

Este artigo tem como propósito apresentar os resultados de nosso estudo que visa apontar os malefícios e possíveis benefícios da rotatividade de pessoal. Entender o fenômeno do turnover é de extrema importância para as organizações, pois ele tem um impacto significativo em vários aspectos do desempenho e da cultura organizacional. As organizações podem usar informações sobre o turnover passado e as tendências futuras para prever necessidades de contratação, planejar sucessões e desenvolver estratégias de retenção de talentos. Garantindo que a empresa tenha a força de trabalho certa para atingir seus objetivos de negócios. Além disso, o estudo do turnover fornece oportunidades de aprendizado e melhoria contínua. Ao analisar as razões por trás das saídas de funcionários, as organizações podem identificar áreas que precisam de aprimoramento e fazer ajustes para criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Isso contribui para o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos mais eficazes e para a sustentabilidade das organizações em um mercado de trabalho dinâmico e competitivo. Compreender o turnover é crucial para a gestão eficaz de recursos humanos e para o sucesso a longo prazo das organizações. Ele afeta aspectos financeiros, culturais, a satisfação dos funcionários, o planejamento estratégico e a competitividade no mercado de trabalho. Para o estudo adotou-se uma metodologia de pesquisa qualitativa, a partir de informações coletadas por meio de entrevistas com pessoas que tem experiências na área de gestão de pessoas, permitindo a análise a partir de diferentes vivências e percepções.

Abstract:

This article aims to present the results of our study that aims to highlight the harm and possible benefits of staff turnover. Understanding the phenomenon of turnover is extremely important for organizations, as it has a significant impact on several aspects of performance and organizational culture. Organizations can use information about past turnover and future trends to predict hiring needs, plan successions and develop talent retention strategies. Ensuring the company has the right workforce to achieve its business objectives. Furthermore, studying turnover provides opportunities for learning and continuous improvement. By analyzing the reasons behind employee departures, organizations can identify areas that need improvement and adjust create a healthier, more productive work environment. This contributes to the development of more effective human resource management practices and the sustainability of organizations in a dynamic and competitive labor market. In short, understanding turnover is crucial to effective human resource management and the long-term success of organizations. It affects financial, cultural aspects, employee satisfaction, strategic planning, and competitiveness in the job market. For the study, a qualitative research methodology was adopted, based on information collected through interviews with people who have experience in people management, allowing analysis based on different experiences and perceptions.

Resumen:

El propósito de este artículo es presentar los resultados de nuestro estudio, que tiene como objetivo señalar los daños y posibles beneficios de la rotación de personal. Comprender el fenómeno de la rotación es de suma importancia para las organizaciones, ya que tiene un impacto significativo en varios aspectos del desempeño y la cultura organizacional. Las organizaciones pueden utilizar información sobre la rotación pasada y las tendencias futuras para predecir las necesidades de contratación, planificar sucesiones y desarrollar estrategias de retención de talento. Garantizar que la empresa cuente con la plantilla adecuada para alcanzar sus objetivos empresariales. Además, el estudio de rotación ofrece oportunidades de aprendizaje y mejora continua. Al analizar las razones detrás de las salidas de los empleados, las organizaciones pueden identificar las áreas que necesitan mejoras y hacer ajustes para crear un entorno de trabajo más saludable y produtivo. Esto contribuye al desarrollo de prácticas de gestión de recursos humanos más efectivas y a la sostenibilidad de las organizaciones en un mercado laboral dinámico y competitivo. Comprender la rotación de personal es crucial para una gestión eficaz de los recursos humanos y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Afecta los aspectos financieros y culturales, la satisfacción de los empleados, la planificación estratégica y la competitividad en el mercado laboral. Para el estudio se adoptó una metodología de investigación cualitativa, basada en la información recolectada a través de entrevistas a personas que tienen experiencias en el área de la gestión de personas, permitiendo el análisis desde diferentes experiencias y percepciones.

¹ FATEC Zona Leste

1. Introdução

A gestão eficaz de recursos humanos desempenha um papel fundamental na competitividade das organizações contemporâneas. O fenômeno do turnover, a rotatividade de funcionários, é um dos temas centrais nesse campo, podendo impactar tanto positiva quanto negativamente as empresas. O objetivo deste artigo é analisar criticamente a dinâmica do turnover, explorando seus impulsionadores, impactos na produtividade, cultura organizacional, custos e satisfação dos funcionários, além de estratégias de gestão para lidar com essa questão complexa.

Compreender o turnover é crucial para o desenvolvimento de práticas mais eficazes de gestão de recursos humanos, garantindo o sucesso sustentável das organizações em um ambiente empresarial em constante evolução. A rotatividade de funcionários pode ser influenciada por vários motivos, como satisfação dos colaboradores, motivação, remuneração, recompensas e até o processo de seleção e recrutamento realizado pela empresa, como defendido por Medeiros (2012).

Não obstante, Mobley (1992) sugere que um índice de rotatividade excessivamente baixo pode indicar estagnação dentro da organização, impedindo a entrada de novos talentos e a revitalização da mão de obra. Esta perspectiva desafia a ideia comum de que um baixo turnover é sempre positivo e levanta questões sobre a necessidade de equilíbrio no ambiente de trabalho para garantir a renovação e o progresso.

Para melhor compreensão do fenômeno do turnover, é vital buscar o compartilhamento de ideias e experiências de profissionais que já lidaram com essa situação. O intercâmbio de práticas bem-sucedidas e desafios enfrentados na gestão do turnover pode oferecer insights valiosos para aprimorar as estratégias adotadas pelas organizações.

A análise crítica do turnover não se restringe apenas à identificação dos fatores que o impulsionam, mas também se estende aos impactos que tem sobre diversos aspectos da organização, como a produtividade, a cultura empresarial, os custos associados e a satisfação dos funcionários. Essa abordagem ampla é essencial para uma gestão de RH eficaz e estratégica.

Por fim, este estudo se propõe a oferecer uma visão aprofundada sobre o turnover, abordando não apenas suas causas e consequências, mas também destacando estratégias e práticas de gestão que podem ajudar as organizações a lidarem de maneira mais eficaz e proativa com a complexidade desse fenômeno, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade das empresas. Assim, se propõem a seguinte questão de pesquisa: Quais os impactos o turnover gera na empresa.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Gestão de Pessoas

Conforme França (2006), a Gestão de Pessoas pode ser definida como a mobilização e direcionamento das capacidades humanas para atividades produtivas, gerenciais e estratégicas em um contexto organizacional. Nesse contexto, são identificados diversos elementos que caracterizam esse conjunto de capacidades humanas e que estimulam a dinâmica da Gestão de Pessoas, tais como potencial, interação, comprometimento, inovação, força de trabalho e criatividade.

A concorrência acirrada do mercado tem impulsionado o uso da gestão de pessoas como uma ferramenta essencial para as empresas se manterem competitivas. É importante ressaltar que a gestão de pessoas não deve ser vista como um processo estático, mas sim como uma área que tem passado por contínuas mudanças e transformações nos últimos anos (RIBEIRO, 2012).

Nesse contexto, fica evidente que as pessoas desempenham um papel crucial nas organizações, especialmente os colaboradores. Portanto, é parte integrante da estratégia das empresas desenvolver uma abordagem de gestão centrada nas pessoas. A excelência de organizações bem-sucedidas tem sido atribuída à eficácia de sua gestão de pessoas e ao valor do capital intelectual que ela proporciona

(Ribeiro, 2010). A vantagem competitiva das empresas que alcançam o sucesso reside na maneira como administram seu capital humano (Lacombe, 2011).

2.2. Definição e Conceito de Turnover

De acordo com a definição de Marras (2009), Turnover refere-se à quantidade de funcionários que deixam a empresa durante um período específico em comparação a média da equipe.

Para Akgunduz e Eryilmaz (2018) o turnover está relacionado à consciência e intenção de colaboradores em deixar seus cargos de trabalho. Em contrapartida, para Beuren, Ribeiro e Silva (2019), turnover é o fluxo de admissões e demissões de colaboradores de uma empresa.

Conforme expresso por Milioni (2006), a rotatividade de pessoal é descrita como o estudo das saídas de indivíduos da organização, bem como das entradas na mesma, juntamente com as movimentações internas do pessoal.

A rotatividade pode ser avaliada de acordo com Kloter (2000) por meio da relação entre o número de indivíduos que deixam a organização e o número de pessoas que ingressam nela. É importante observar que as saídas de funcionários podem ser classificadas em duas categorias distintas, conforme afirmado por Pontes (2001): os desligamentos espontâneos, que ocorrem por iniciativa dos próprios funcionários, e os desligamentos provocados, que são resultado de ações tomadas pela empresa.

Segundo a explicação de Lopes, Moretti e Alejandro (2011), a rotatividade involuntária se manifesta quando a empresa toma a decisão de desligar um funcionário, o que, nesse cenário, geralmente envolve custos associados à rescisão contratual. Em muitos casos, a empresa opta pelo desligamento devido a preocupações com o desempenho do colaborador, que não atende às expectativas estabelecidas. Por outro lado, a rotatividade voluntária ocorre quando o próprio colaborador solicita seu desligamento da empresa.

2.3. Causas do Turnover

Marras (2000) aponta que as razões para a rotatividade são diversas, e algumas delas merecem destaque, como a insatisfação com a política salarial e os benefícios oferecidos pela empresa, propostas mais atraentes de outras organizações, descontentamento com o ambiente de trabalho, conflitos interpessoais com colegas, insatisfação com as responsabilidades do cargo e preocupações em relação aos critérios de avaliação de desempenho.

De acordo com Calisir *et. al* (2011) os seguintes motivos influenciam na decisão de um colaborador de deixar a empresa: falta de perspectivas e impossibilidade ou muita dificuldade de ascensão, o clima organizacional negativo, atividades não compatíveis com a remuneração, falta de políticas de reconhecimento e exigências de metas inalcançáveis.

Já Souza (2011), aponta outros fatores como: condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas, desvio do foco de motivação pessoal e falta de política salarial e de benefícios. Mas uma das principais causas apontadas pelo autor é a subjugação do profissional às condições de trabalho precárias e desgastantes.

No entanto, a redução da taxa de rotatividade de pessoal está intimamente relacionada ao nível de motivação, satisfação e comprometimento do colaborador com a organização. Quando são oferecidas condições de trabalho dignas e um ambiente profissional saudável, as probabilidades de o colaborador buscar seu desligamento diminuem significativamente.

De acordo com Beria *et al.* (2017), o processo de desligamentos e admissões, embora possa ter aspectos positivos, geralmente acarreta impactos negativos tanto para os indivíduos quanto para as equipes e a sociedade em geral. Eles destacam que, para as organizações, os custos financeiros associados à busca, contratação e treinamento de um único funcionário podem variar significativamente, normalmente representando de 100% a 200% do salário anual previamente

alocado para a posição. Milkovich e Boudreau (2008) argumentam que a rotatividade representa um processo dispendioso.

2.4. Benefícios e Malefícios do *Turnover* para a Empresa

Para otimizar o potencial de seus colaboradores, é imperativo que a organização desenvolva estratégias que minimizem o fenômeno cada vez mais comum no atual mercado competitivo: o alto índice de rotatividade empresarial, também conhecido como "turnover" (PATIAS *et al.*, 2015).

O tipo de turnover que suscita preocupação é aquele que ocorre por escolha pessoal dos funcionários ao deixarem a organização em que trabalham, uma vez que isso pode ter impactos adversos na eficácia organizacional (Perez, 2008).

Conforme Ferreira (2001), empresas que não oferecem oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários correm o risco de enfrentar uma elevada taxa de rotatividade, com colaboradores desmotivados e frustrados. Isso pode resultar em baixa produtividade, aumento de queixas, reclamações, afastamentos e outros problemas.

A perda de talentos pode prejudicar os processos de inovação das empresas, que estão constantemente desafiadas a criar mecanismos para reduzir essas saídas. Compensações salariais e benefícios indiretos não são suficientes para evitar o turnover; é necessário criar condições que promovam o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários (Gil, 2010).

Silva (2001) destaca que um aspecto positivo do turnover é a redução de conflitos internos. Frequentemente, diferenças pessoais em relação a tarefas, filosofias e práticas administrativas acabam gerando conflitos que podem impedir o progresso da organização. Nesses casos, o desligamento se torna uma solução eficaz para resolver impasses.

No entanto, de acordo com Mobley (1992), um índice de rotatividade excessivamente baixo não é saudável para as organizações, pois sugere uma falta de renovação na força de trabalho, o que pode inibir a entrada de novos talentos na organização.

Luz (2008) argumenta que a presença do turnover é benéfica se o número de novas contratações for equivalente ao número de saídas, pois isso introduz novas ideias e abordagens para o trabalho, evitando a estagnação e a falta de inovação entre os colaboradores antigos.

3. Materiais e Métodos

Para chegar ao objetivo do estudo, realizamos uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa acerca do tema malefícios e benefícios do turnover nas organizações. E empregamos a técnica de análise de dados qualitativos (Flores, 1994). A análise de dados qualitativos envolve a interpretação e compreensão aprofundada de dados não estruturados. Utilizamos metacategorias como proposto por Flores (1994) que é um sistema eficaz na análise de conjuntos de dados. Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições.

A abordagem qualitativa ou naturalística, segundo Bodgan e Biklen (1982), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes (LÜDKE; ANDRÉ, 2014). Para a obtenção e a coleta de dados, será aplicada uma entrevista semiestruturada. O objetivo da entrevista é obter informações importantes e compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas. Além disso, Yin (2015) aponta que "as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações comportamentais" Através da entrevista, almeja-se entender se há os porquês dos resultados obtidos.

4. Resultados e Discussões

Foi estabelecida a busca por novos fenômenos que causem o Turnover, a clareza do real problema e suas raízes através do conhecimento. Deste modo foram realizadas entrevista com profissionais que atuam na área de Gestão de Recursos Humano estabelecidos em cargos diferentes, responsáveis pela contratação, desenvolvimento/treinamento e desligamentos de funcionários trazendo assim uma visão ampla do assunto.

Quadro 1 – Metacategoria “Relação entre funcionário-gestor”

Código	Definição da Categoria	Unidades
GEP	A insatisfação se dá apenas pela gestão ou conta com outros fatores?	<p>E1 - Quanto a parte de turnover, Eu Acredito que é um conjunto, né? Existe sim a questão do colaborador a não satisfação e existe muito também da gestão. A gente percebe isso muito nitidamente. Quando essa movimentação acontece de uma maneira constante e em número excessivo, então dentro de departamentos a gente consegue avaliar e Eu Acredito que a gestão colabora bastante com isso.</p> <p>E2 - Eu acho que depende muito do ponto é do tipo de empresa e que pontos que estão sendo abordados né. É a gestão eu acho que tem a contribuição a partir do momento que não tem a valorização do profissional.</p> <p>Que é o que hoje todos os profissionais estão buscando, não é a valorização e muitas vezes a valorização não é nem a valorização, é financeira, mas é o reconhecimento do profissional. É, às vezes por um, por uma simples trabalho e ele ser reconhecido. Então, acho que isso hoje é um facilitador, não é para você conseguir reter o seu talento dentro da empresa, é e outro é o mercado de trabalho que está dinâmico.</p> <p>Então, assim, a probabilidade hoje de trocar de oportunidade de trabalho, ela vem em uma crescente e principalmente para os jovens. Eles não se apegam muito hoje em ficar 10,12 anos dentro de uma empresa se não tiver o reconhecimento.</p>

O turnover ocorre por diferentes motivos, onde as causas partem de diferentes lugares, porém tendo como destaque a gestão da empresa como o principal causador da rotatividade de pessoal, a desvalorização do profissional, seja cotidianamente ou financeira vai de encontro com o motivo de desligamentos dos funcionários. Marras (2000) aponta que as razões para a rotatividade são diversas, e algumas delas merecem destaque, como a insatisfação com a política salarial e os benefícios oferecidos pela empresa, propostas mais atraentes de outras organizações, descontentamento com o ambiente de trabalho, conflitos interpessoais com colegas, insatisfação com as responsabilidades do cargo e preocupações em relação aos critérios de avaliação de desempenho.

Quadro 2 – Metacategoria “Treinamento e Desenvolvimento”

Código	Definição da Categoria	Unidade
RER	Relação da empresa/RH com a introdução aos treinamentos internos, qual o momento ideal e como o conjunto pode reter um funcionário.	<p>E1 - Eu gosto muito do programa de treinamento de desenvolvimento. Eu Acredito muito na eficiência nessa questão. Eu enxergo isso com bons olhos, porque o colaborador ele tem uma necessidade muito grande de se sentir valorizado. Antigamente, quando a gente chegava numa empresa, dentro de uma grande organização era incomum a grande maioria ser graduado, então a gente tinha ali muitos colaboradores, a maioria de ensino médio ou nível técnico, trabalhando dentro de um determinado espaço e buscando um crescimento interno hoje.</p> <p>Já é totalmente o contrário. Nós temos um grande número de colaboradores.</p> <p>É dentro de uma organização que tem já uma formação de nível de graduação que buscam também por um espaço, mas um espaço que ficou</p>

reduzido, porque hoje AA própria organização, ela tem tanta opção dentro do espaço dela, de graduados, de pessoas com conhecimento. Eu acredito muito nisso. Eu gosto dessa questão de programa, de treinamento. Eu gosto muito de verificar a questão de desenvolvimento. E dentro de ambiente, colaboradores, clientes, mercado, então é muito importante. Eu gosto, nós atuamos também no programa de treinamento e desenvolvimento. Acho importante o resultado é maravilhoso e isso valoriza o crescimento de cada um.

E2 - As empresas mais estruturadas com RH estruturado, eles já fazem, não é aquele o processo do plano de carreira anual, né? Então, dentro do ano eu já planejo junto o RH, junto com o funcionário, todos os treinamentos que ele tem que ter, eu acho um facilitador muito grande, trazer muitos treinamentos através de programas, não é?

Treinamentos direcionados que a própria empresa indica, né? Treinamentos que são pagos muitas vezes a empresa paga o pacote e deixa disponível lá para o profissional. E acho que a tendência é valorizar o profissional nesse sentido. Então acho que consegue fazer uma retenção, né, do profissional dentro da empresa.

O treinamento entra como um facilitador e grande amigo da empresa quando se trata de diminuir o turnover, ambas as entrevistadas acreditam que o treinamento é uma ferramenta essencial para a permanência do funcionário e que bem executado pela empresa ou RH da mesma, gera automaticamente melhoras no desenvolvimento do funcionário.

Nesse contexto, fica evidente que as pessoas desempenham um papel crucial nas organizações, especialmente os colaboradores. Portanto, é parte integrante da estratégia das empresas desenvolver uma abordagem de gestão centrada nas pessoas. A excelência de organizações bem-sucedidas tem sido atribuída à eficácia de sua gestão de pessoas e ao valor do capital intelectual que ela proporciona (Ribeiro, 2010)

Quadro 3 – Metacategoria “O turnover, seu impacto e como controlar”

Código	Definição da Categoria	Unidade
TCO	Como acompanhar e controlar o turnover a partir do momento da contratação	<p>E1 - Desde o primeiro dia de contratação, o colaborador precisa ser muito bem acompanhado. Ele está chegando em um local novo, a gente precisa ter ideia se ele vai conseguir fazer uma adaptação boa, se ele vai ter o acolhimento, se ele vai ter o desenvolvimento esperado. Então tudo isso tem que ser muito bem.</p> <p>Acompanhado e desses 3 primeiros meses são 90 dias de muita proximidade, de muita parceria, de muito desenvolvimento.</p> <p>E2 - Eu acredito que desde o do princípio, né? Eu acho que desde o on board não é da quando o profissional ele entra na empresa. Todo aquele processo que a gente faz não é, dele conhecer a empresa, conhecer as regras, conhecer o segmento da empresa onde ele está trabalhando. Eu acho que isso é muito importante, não é? Então.</p> <p>Eu acho que não existe o tempo para o funcionário para gente abordar para não acontecer turnover. Eu acho que isso já tem que ser desde o princípio, desde o período lá da integração já tem que mostrar para o profissional a importância dele dentro da empresa, dentro dos processos dele, o porquê que a empresa contratou, não é? Então, se Ela Foi buscá-lo no mercado de trabalho, porque existe a necessidade daquele profissional de dele já colocar valorização desde o processo de integração.</p>
PFT	As principais formas de turnover.	<p>E1 - As mudanças acontecem no decorrer do tempo, conforme o mercado muda. A nossa situação muda porque a nossa equipe base é a de atendimento. Então hoje posso te dizer que é o involuntário.</p> <p>Aí a gente também trabalha com o disfuncional, que é quando a aquele colaborador já está totalmente estabilizado. A gente já está</p>

ACT	Identificando os problemas dentro da organização baseado no acompanhamento e controle do turnover.	<p>extremamente satisfeito com os resultados e ele parte para uma nova organização, ou seja, ele se destaca tanto no dentro de um perfil, dentro de um quadro que ele acaba sendo um talento destaque. Dali em busca novas opções e acaba indo embora, partindo para uma organização que possa oferecer uma condição muito melhor a ele.</p> <p>Então hoje eu posso te dizer que nós trabalhamos com o involuntário e com o disfuncional.</p> <p>E2 - Eu acho que hoje o voluntário está mais forte, principalmente para a área da tecnologia.</p> <p>Porque é uma área que vem em uma crescente muito grande. As oportunidades não são de trabalho e as ofertas que a gente tem hoje no mercado são Fortes, principalmente pelo pacote de benefícios que tem empresas que vêm pacotes de benefícios. Aí bem agressivo, pensando em qualidade de vida e a condição do funcionário, então isso faz com que ele, voluntariamente, ele peça o desligamento para poder buscar uma outra oportunidade.</p> <p>E1 - O turnover em si ele já é uma identificação de problemas, porque quando começa uma movimentação de colaboradores dentro de uma organização, a gente entende que algo ali não está bom. Algo ali está falho, algo ali não está sendo como era, ou seja, alguma coisa mudou, porque se você tem uma equipe sólida que trabalha dentro de um espaço que está com você há um determinado tempo que não é uma equipe problema e de repente você começa com uma movimentação, por menor que seja. Ali já tem um problema, então isso já é um indicativo, mas dali a gente já começa uma segunda etapa, quando a gente já começa a buscar os indicativos do problema, porque alguma coisa não está certa, seja na parte de gestão, seja na parte de estrutura, seja na parte de remuneração, alguma coisa não está certa ali.</p> <p>E2 - Eu acho que quando começa essa rotatividade muito grande é um indicativo de que alguma coisa na empresa está deixando os profissionais insatisfeitos.</p>
------------	--	--

Para otimizar o potencial de seus colaboradores, é imperativo que a organização desenvolva estratégias que minimizem o fenômeno cada vez mais comum no atual mercado competitivo: o alto índice de rotatividade empresarial, também conhecido como "turnover" (PATIAS et al., 2015). O turnover pode e deve ser tratado em todas as etapas desde a busca pelo funcionário como cotidianamente atuando no desenvolvimento do contratado, atualmente as empresas oferecem grandes benefícios e vem se adaptando as necessidades de seus funcionários, a tecnologia e as facilidades que trazem benefícios para ambas as partes, estas estratégias adotadas refletem as mudanças que a globalização trás, não somente na forma de trabalhar, mas na procura e preferências dos trabalhadores.

Quadro 4 – Metacategoria “Qualidade de vida e benefícios”

Código	Definição da Categoria	Unidade
BQV	A importância de oferecer um bom pacote de benefícios e qualidade de vida	E2 - As oportunidades não são de trabalho e as ofertas que a gente tem hoje no mercado são Fortes, principalmente pelo pacote de benefícios que tem empresas que vêm pacotes de benefícios aí bem agressivo, pensando em qualidade de vida e a condição do funcionário, então isso faz com que ele, voluntariamente, ele peça o desligamento para poder buscar uma outra oportunidade.

Conforme Ferreira (2001), empresas que não oferecem oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários correm o risco de enfrentar uma elevada taxa de rotatividade, com colaboradores desmotivados e frustrados. Isso pode resultar em baixa produtividade, aumento de queixas, reclamações, afastamentos e outros problemas. O foco é qualidade de vida, diminuir o tempo no transporte público, um bom horário de trabalho, benefícios que os funcionários usufruam em seu

tempo livre, estes pontos são vistos como um diferencial para quem busca um emprego, estes mesmos pontos evitam as demissões voluntárias, impactando diretamente na diminuição do turnover.

Quadro 5 – Metacategoria “Como tratar o caso de turnover”

Código	Definição da Categoria	Unidade
TSC	Mudanças necessárias para manter o turnover sob controle	E1 - Nós passamos então a contratar colaboradores mais velhos. Que valorizassem melhor a nossa condição de contratação, que se importassem mais em manter a remuneração e que tivessem sonhos diferentes onde eles quisessem crescer dentro de um grupo de uma organização que eles não se importassem de crescer lá do atendimento e vir galgando lá o seu espaço, internamente, crescendo dentro da empresa a tempo de estudar, se aperfeiçoar e buscar aí um conhecimento para uma promoção. E2 - a gente começou a fazer processos. Não é de seleção e explicar para eles como que era o trabalho que trabalhava de domingo a domingo, com uma folga por escala, que tinha horários, manhã, tarde, noite, então o cara entrava sabendo o que ele ia fazer no processo anterior, não, ele simplesmente era indicado por um colega, levava o documento e falava no outro dia, você já está empregado. E aí que o cara ia conhecer o trabalho em campo daí. quando não é, eu fui contratada. A gente começou a explicar para eles como é que funcionava. Foram feitas cartilhas. Não é? Orientações em campo, treinamentos. E aí ficou mais fácil de controlar esse turnover é porque a pessoa ia realmente, se ela tinha a necessidade daquele trabalho, não é?

Os principais pontos de mudanças para tratar o turnover está na contratação, a forma como desde o princípio a empresa deixa claro o que procura e o que está oferecendo, alcançando assim pessoas realmente interessadas na proposta oferecida. Nesse contexto, fica evidente que as pessoas desempenham um papel crucial nas organizações, especialmente os colaboradores. Portanto, é parte integrante da estratégia das empresas desenvolver uma abordagem de gestão centrada nas pessoas. A excelência de organizações bem-sucedidas tem sido atribuída à eficácia de sua gestão de pessoas e ao valor do capital intelectual que ela proporciona (Ribeiro, 2010).

5. Conclusão

Em conclusão, este artigo destaca a importância crítica de compreender e gerenciar a rotatividade de pessoal nas organizações. Ao explorar as causas, impactos e estratégias de gestão relacionadas ao turnover, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, enriquecendo a análise com entrevistas de profissionais de recursos humanos.

Deste modo ressalta que a rotatividade, quando bem compreendida e gerenciada, pode ser tanto um desafio quanto uma oportunidade para as empresas. A necessidade de equilibrar fatores como satisfação do colaborador, estratégias de treinamento e desenvolvimento, e a oferta de um ambiente de trabalho saudável emerge como um tema central.

Os aspectos confirmados foram: os Impacto Multifacetado do Turnover: Fica claro que o turnover influencia vários aspectos, incluindo desempenho, cultura organizacional, custos, satisfação dos funcionários e planejamento estratégico, além do papel do treinamento e desenvolvimento, é possível confirmar que programas eficazes de treinamento e desenvolvimento são considerados ferramentas valiosas para retenção de talentos e impactam positivamente na satisfação e no crescimento profissional dos colaboradores.

Além disso, a conclusão destaca a importância de uma abordagem proativa para identificar e resolver problemas dentro da organização, utilizando indicadores de turnover como sinais de possíveis desafios. Oferecer benefícios de qualidade, promover uma cultura de reconhecimento e investir no desenvolvimento profissional são estratégias apontadas como eficazes para reter talentos.

Em última análise, este estudo contribui para a compreensão abrangente do fenômeno do turnover, fornecendo não apenas uma análise de suas causas e consequências, mas também destacando práticas de gestão que podem fortalecer as organizações em um mercado de trabalho dinâmico e competitivo.

Referências

- AKGUNDUZ, Y.; ERYILMAZ, G. **Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?** *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41–49, 2018.
- BERIA, F. M. et al. Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, v.17, n. 1, p. 118-140, 2017.
- BEUREN, I. M.; RIBEIRO, F.; SILVA, O. L. Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 53, p. 93–111, 2019.
- BOGDAN, R. C. & BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education**. Boston, Allin and Bacon, 1982.
- CALISIR, F.; GUMUSSOY, C. A.; ISKIN, I. **Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey**. *Personal Review*, v.40, n. p. 514-533, 2011.
- FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.
- FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional: Conceito e práticas**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C., **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 307 p., 2010.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing 10ª Edição, 7ª reimpressão**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.p. 368.
- LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A.; ALEJANDRO, T. B. **Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico**. *Revista de Administração de Empresas*, 2011.
- LUZ, R. S. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MEDEIROS, R K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. S. **Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda**. *Revista Connexio*, 2012.
- MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Fênix central de negócios, 2006.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI, A. S.; COSTA, C. F. **Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados**. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2015.
- PEREZ, M. **Turnover intention. Doctoral dissertation**, University of Zurich. Brüttsellen, Germany. 2008.
- PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 311 p., 2010

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

SOUZA, R. M. **Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos**. 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.