



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



***Turnover: o impacto da rotatividade de funcionários nas organizações***

**Turnover: the impact of employee turnover on organizations**

Angela Fernanda dos Santos Sousa<sup>1</sup>, Edinete de Sousa Andrade<sup>2</sup>, Itamara Lima Matos<sup>3</sup>

PICOS – PI  
2019

---

<sup>1</sup>Graduando em Administração pela UFPI;

<sup>2</sup>Graduanda em Administração pela UFPI;

<sup>3</sup>Professora da UFPI, Especialista, Orientadora.

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Piauí  
Campus Senador Helvídeo Nunes de Barros  
Biblioteca Setorial José Albano de Macêdo  
Serviço de Processamento Técnico

S725t Sousa, Angela Fernanda dos Santos.  
Turnover: o impacto da rotatividade de funcionários nas organizações / Angela Fernanda dos Santos, Edinete de Sousa Andrade. – 2019.  
47 f.

Artigo (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2019.  
“Orientação: Profa. Esp. Itamara Lima Matos”

1. Rotatividade de pessoal. 2. Pessoal – permanência. 3. Satisfação no trabalho. I. Andrade, Edinete de Sousa. II. Título.

CDD: 658.314



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Angela Fernanda dos Santos Sousa  
Edinete de Sousa Andrade

**Turnover: o impacto da rotatividade de funcionários nas organizações.**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

- Aprovado(a)**  
 **Aprovado(a) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 27 de novembro de 2019

Itamara Lima Matos

(Orientadora – Itamara Lima Matos, Esp.)

Carolina Maria Furtado Matos

(Membro 1 – Carolina Maria Furtado Matos, Ma.)

Luzia Rodrigues de Macedo

(Membro 2 – Luzia Rodrigues de Macedo, Esp.)

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar os fatores que podem levar à rotatividade de pessoal (*turnover*) nas organizações, identificando o impacto que esse processo causa à organização, visto que está presente em todas as empresas com menor ou maior frequência. Alguns dos motivos da alta taxa de rotatividade podem ser a falta de preparo dos gestores ou a insatisfação por parte dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e suas relações, o que reflete diretamente na motivação destes e afeta o desempenho das organizações. O *turnover* reclama atenção cuidadosa das organizações porque reflete também no valor final do seu produto ou serviço e na sua imagem junto aos clientes. A rotatividade de pessoal pode ser algo costumeiro e quando não há equilíbrio, afeta a empresa como um todo, reduzindo seu desempenho e impactando negativamente na organização, afetando sua produtividade, sua saúde financeira, refletindo também no seu clima e cultura organizacional. Autores como Chiavenato e Lacombe por abordarem o tema de maneira objetiva foram base de consulta para o desenvolvimento deste artigo, que conceituará o termo *turnover* e mostrará, sob a perspectiva de outros autores, o que causa a rotatividade e como ela afeta as organizações. Esse estudo proporcionou o entendimento de que o *turnover* é normal e não deve ser motivo de preocupação quando a organização está em expansão, porém se isso não estiver ocorrendo e houver alteração frequente no quadro de funcionários tanto as finanças da organização quanto o relacionamento de seus funcionários poderá ser prejudicado, acarretando na diminuição de qualidade no serviço ou produto e perda de clientes. Esses fatores demonstram a importância da análise correta dos índices de rotatividade para que as organizações possam adotar medidas a fim de controlar esse índice e minimizar resultados negativos.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Organizações. Clima Organizacional. *Turnover*.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze the factors that can lead to high turnover within organizations, identifying the impact this process may cause to the company, since it is present in all enterprises with less or higher frequency. Some reasons for high turnover may be lack of preparation from management staff or employee's dissatisfaction in relation to the work's environment and personal relations, which reflects directly to their motivation and affects the performance of the organizations. Turnover requires close attention from the company due to its reflection on the final price for the organization's product and/or service and its image for the clients. Turnover can be somewhat usual and, when there's no balance, affects the whole company, reducing its performance and negatively impacting it, its productivity, its financial health, and its organizational culture. Authors such as Chiavenato and Lacombe, by addressing this issue objectively, were consulting basis to this paper's development, which will use the concept turnover and will show, under the perspective of some other authors, what causes the rotativity and how it affects the organizations. This study provided an understanding that turnover is normal and should not be a concern when the organization is expanding, but if this is not happening and staffing changes frequently, both the organization's finances and the relationships of its employees can be adversely affected, leading to decreased quality of service or product and loss of customers. These factors demonstrate the importance of proper turnover rate analysis so that organizations can take steps to control that turnover rate and minimize negative results.

**Keywords:** Rotativity. Enterprises. Organizational Culture. Turnover.

## 1. INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal, também chamada de *turnover*, é um aspecto importante no contexto organizacional e reclama uma análise criteriosa, uma vez que ocorrendo em excesso, compromete a viabilidade da organização acarretando prejuízos. O desequilíbrio da entrada e saída desregulada de funcionários provoca a disfunção dos processos da organização, interfere nos relacionamentos, na produtividade, no clima e na cultura organizacional, além de provocar dispêndios financeiros e temporais com contratação e/ou demissão, seleção e treinamento de novos entrantes.

O processo de *turnover* implica em custos altos à organização visto que, demissões e admissões envolvem parâmetros financeiros e produtivos consideráveis. Destarte, o excesso do *turnover* pode coadunar também com a possibilidade de conflitos entre os colaboradores comprometendo as relações interpessoais e abalando a comunicação interna. Assim, o problema de pesquisa deste artigo é: quais as causas e consequências *turnover* nas organizações?

É sabido que as organizações concentram suas maiores riquezas nos seus profissionais. São as pessoas a razão de sua existência (TRAMM E KRAEMER, 2015). Desse modo, é necessário e importante o estudo da rotatividade de pessoal nas organizações para que se conheça a fundo suas causas e consequências, bem como seu impacto sobre a organização, cujos resultados servirão para subsidiar a tomada de decisões assertivas sobre o melhor caminho a ser percorrido e as melhores estratégias a serem adotadas pela organização para a redução desse índice, garantindo assim maior produtividade, menos interrupções, melhores relações e maior lucratividade a empresa.

O objetivo geral desse artigo é analisar as principais causas da rotatividade de pessoal nas empresas e identificar as consequências e impactos causados à organização, tendo por objetivos específicos, a) identificar as principais causas da rotatividade de pessoal nas empresas, b) apresentar as consequências e impactos causados à organização e c) examinar como esse fator impacta nas relações entre empregador e empregado.

O estudo foi realizado utilizando a metodologia de abordagem qualitativa, pois analisa dados que não podem ser mensuráveis, utiliza procedimento bibliográfico, realizada por meio da análise de materiais já publicados, impressos e online e quanto aos objetivos é exploratória, visando proporcionar mais informações sobre o tema abordado. Os instrumentos de pesquisas utilizados foram a consulta de artigos, livros, e demais periódicos e sites que contemplam o tema e análise com vista a enriquecer o respaldo teórico deste trabalho.

O presente artigo está estruturado em sete seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção são apresentados os principais conceitos de *turnover* na percepção de alguns autores. As causas que influenciam a rotatividade são apontadas na terceira seção, seguidos, na quarta seção das consequências que a rotatividade de pessoal provoca no setor produtivo e financeiro da organização e na quinta seção é descrito o impacto do alto fluxo e entrada e saída de pessoal no clima e cultura organizacional. A metodologia utilizada na pesquisa a empresa é descrita na sexta seção e as considerações finais na sétima seção

## 2. TURNOVER

*Turnover* é uma palavra de origem inglesa que significa "renovação", no ramo dos negócios e Recursos Humanos (RH) é utilizada para determinar a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio de uma organização (GALVÃO, 2015). Ainda segundo o referido autor, *turnover* nada mais é que a rotatividade de pessoal dentro da empresa e é um indicador de saúde organizacional que expõem a existência ou não de uma alta substituição de pessoas na organização. Em consonância com essa definição, Silveira

(2011) aponta que *turnover* indica o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização que pode ocorrer tanto motivado pelo empregador quanto pela própria decisão do empregado.

A rotatividade de pessoal está relacionada ao número de funcionários desligados e contratados pela empresa em certo período. É um fator presente em todas as organizações, seja de forma branda ou mais acentuada, o que pode desencadear a necessidade de um acompanhamento minucioso dos índices de rotatividade, que apresentados ao longo do tempo, podem ser utilizados para avaliar a saúde organizacional, desenvolver alternativas de reter o capital humano e intelectual, evitar cortes e gastos desnecessários com demissões e contratações, que poderia minorar o impacto negativo gerado à organização. Ainda que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de empregados, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização (BOHLANDER E SNELL, 2010).

A organização se caracteriza pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para desenvolver operações e gerar resultados (CHIAVENATO, 2009). O estudo da rotatividade se justifica pela necessidade de que não haja desfalque nas atividades desenvolvidas, de forma que não sejam afetadas pelo fluxo de demissões e admissões. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia (entropia negativa), caracterizada pela abertura da organização por meio da aquisição de informações necessárias para garantir o seu crescimento, manter sua integridade e sobreviver no mercado (CHIAVENATO, 2010). Desse modo, para garantir sua manutenção e funcionamento as empresas precisam equilibrar as entradas e saídas de funcionários reparando as perdas e reabastecendo sua energia.

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), o *turnover* é uma consequência de situações internas e externas à organização. O autor afirma ainda que altos índices de rotatividade têm impacto negativo na organização, sobretudo, em relação aos custos relacionados ao recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores, além de despesas com os desligamentos. Diante destes impactos, torna-se necessário medir através indicadores a rotatividade de pessoal, verificar se este fluxo está em um nível adequado, e partindo da análise destes dados, tomar decisões sobre o que pode ser feito para mantê-lo em um nível adequado que não cause prejuízos às organizações. Uma das formas de favorecer o *turnover* é o desligamento, que significa o afastamento de um funcionário do quadro de pessoal de qualquer empresa ou organização, e pode ocorrer por diferentes motivações.

## **2.1. Formas de desligamento de funcionários nas organizações**

O desligamento do colaborador da empresa pode se dar de duas formas, por iniciativa do funcionário ou da organização. A primeira forma ocorre quando, por motivos pessoais, o empregado decide romper a relação de trabalho com o empregador. Para Chiavenato (2010), a iniciativa do colaborador de desligar-se depende de duas percepções, sendo que a primeira abrange o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho, podendo estar relacionados com ao descontentamento com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos, com as relações humanas existentes na organização, com a falta de incentivos e planos de carreira, com a cultura ou clima organizacional, e a segunda forma diz respeito ao número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, ou seja, as possibilidades de conseguir outro emprego no mercado de trabalho, que o funcionário julgue ser melhor que o atual.

O Manual de Gestão de Pessoas e Equipes, escrito por Gustavo e Magdalena Boog (2002) preconiza que o pedido de demissão ocorre por várias causas, sendo mais frequentes a busca de melhor remuneração em novo emprego, melhores oportunidades de progresso e desenvolvimento e melhor ambiente de trabalho. Todavia as organizações, quando querem a

redução do seu quadro de funcionários, têm lançado incentivos financeiros para fomentar o desligamento mais atrativo. Como exemplo, tem-se os Planos de Demissão Voluntária (PDV) que consiste num acordo mútuo para estabelecer o fim de um contrato de trabalho, para reduzir as desvantagens que teriam caso o corte seja apenas por parte de um dos participantes do contrato. Se por um lado o PVD garante alguns benefícios para os funcionários, como plano de saúde estendido, pagamento de salários extras, por outro lado o funcionário perde alguns benefícios, como a multa por demissão sem justa causa e o seguro desemprego. É benéfico quando o funcionário percebe que não tem possibilidade de crescimento na empresa ou que a companhia não se encontra em boa situação financeira, e assim a empresa reduz sua folha de pagamento.

Souza (2017), explica que o desligamento por meio do PDV se dá através da “demissão espontânea” dos funcionários, que negociam sua saída com a companhia. Embora os planos de demissão voluntária sejam utilizados com maior frequência em momentos de instabilidade econômica, podem ser adotados também em outras situações de acordo com as necessidades da empresa, influenciadas por fatores internos como mudanças de estratégia ou reestruturação da empresa.

A segunda forma de desligamento é aquele feito por parte da organização, que é a demissão. Ocorre quando a empresa decide desligar funcionários, para substituí-los por outros mais capacitados, capazes de atender as suas necessidades, para corrigir problemas de seleção inadequada ou reduzir seu quadro de funcionários.

Dessler (2003) apresenta quatro razões para a demissão do trabalhador, são elas: desempenho insatisfatório, má conduta, falta de qualificações para o cargo e mudança ou eliminação de exigências para o cargo. O desempenho insatisfatório refere-se à incapacidade do funcionário no desempenho das funções do seu cargo, que pode ser provocada pelo absenteísmo excessivo, atrasos, falta de competência para cumprir exigências normais de seu cargo, ou má atitude diante da empresa, supervisor ou dos colegas de trabalho. Má conduta é a violação deliberada das regras da empresa, como o roubo, comportamento desordeiro e insubordinação (desrespeito à autoridade do chefe e desobediência ou recusa às ordens deste). A falta de qualificação diz respeito ao fato de que, mesmo sendo ativo e zeloso, o funcionário pode não ter as qualificações necessárias para fazer o seu trabalho, sendo incapaz de desenvolver suas funções. A mudança de exigências ocorre quando o cargo muda de natureza e conseqüentemente, o funcionário deixa de ser capaz de cumprir seu trabalho.

Chiavenato (2010) afirma que as alterações realizadas no desenho dos cargos são causadoras das transferências, que é a mudança de um cargo para outro; realocações, processo pelo qual uma pessoa é aconselhada e treinada para ocupar um cargo de acordo com suas habilidades e talentos; compartilhamento de tarefas, redução de horas de trabalho e demissões de funcionários. Para amenizar o impacto dessas mudanças na organização, as empresas têm recorrido ao corte de horas extras, congelamento de admissões, redução da jornada de trabalho, trabalho em casa (home office) e a reciclagem profissional através do treinamento contínuo e intensivo.

A rotatividade de pessoal nas organizações é tema recorrente e deve ser estudado com cautela a fim de que seja compreendido e posteriormente analisado quanto a identificação das causas e conseqüências que esse fator traz para as organizações com o objetivo de minimizar a recorrência desse processo e os impactos por ele causado.

### **3. CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

A alta rotatividade de pessoal pode ser provocada por diversos fatores. Lacombe (2011) afirma que, se a rotatividade de pessoal estiver alta devido ao crescimento da empresa, por estar admitindo muitas pessoas, não deve ser fonte de preocupação, em contrapartida, se

esse índice estiver alto devido a iniciativa de sair da empresa por parte do funcionário, é preciso analisar suas causas e tomar providências.

É preciso examinar o ambiente interno da empresa, especialmente o clima e cultura organizacional, a política de remuneração e benefícios, o estilo de gestão mais comum, as relações entre pessoas, o moral do pessoal, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento pessoal e todos os demais fatores que possam estar contribuindo para insatisfações. (LACOMBE, 2011 p.313)

A rotatividade não é uma causa, mas efeito, é a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal (CHIAVENATO, 2006). Portanto, rotatividade de pessoal pode ser causada por fatores internos e externos à organização e algumas situações estão fora do controle da empresa, enquanto outras estão relacionadas à estrutura e modelo de gestão da empresa, suas políticas internas e forma como matem , relações com seus colaboradores.

Chiavenato (2006) cita como fenômenos externos a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho. Em momentos de crise entende-se que a rotatividade de funcionários é causada pela queda na previsão ou efetivo desaquecimento das vendas e, por consequência, as empresas se movimentam para ajustar sua estrutura e/ou portfólio de produtos (QUÉGE,2008). Porém em situação oposta, quando a economia está em crescimento, a rotatividade também acontece, mas de forma diferente, podendo ser em menores índices, com desafios igualmente difíceis.

As variáveis internas são muitas, entre elas estão a política salarial da organização, a política de benefícios, o desenho de cargos, o relacionamento humano e a cultura e clima organizacional da empresa. Este último pode desmotivar o funcionário caso seja pouco agradável ou hostil e consequentemente diminuir sua produtividade. Também faz parte dos fatores internos a estrutura organizacional, o plano de carreira, isto é, a possibilidade de crescimento dentro da organização, as condições físicas e psicológicas de trabalho, etc.

Sabadia (2018) cita como fatores desencadeadores da rotatividade de pessoal a falta de identificação do colaborador com o trabalho que realiza, conflitos com colegas de trabalho, desconfiança no líder, insatisfação com o salário, ausência de oportunidades de crescimento, estresse e sobrecarga de trabalho, favoritismo, desalinhamento com as políticas e valores da organização, falta de transparência na comunicação organizacional e políticas de desenvolvimento insatisfatórias na organização.

Em concordância, Galvão (2015), afirma que, dentre os fatores que podem levar o aumento da rotatividade de pessoal estão problemas de relacionamento com os gerentes, a busca por melhores salários e benefícios, falha de comunicação, a qual pode gerar desinteresse e, às vezes, insegurança para que o colaborador execute suas tarefas, além da falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, seja no plano financeiro ou também profissional devido à desvalorização das tarefas bem executadas e dos planos de carreira indefinidos. Todos esses fatores levam a desmotivação por parte do funcionário, podendo acarretar problemas no desenvolvimento de suas atividades, provocando o mau desempenho de suas funções ou levando-os a deixarem seus empregos em buscas de outras oportunidades, onde sejam reconhecidos em suas tarefas, mais valorizados, tendo maiores oportunidades para o crescimento profissional e possibilidade de progredir em sua carreira. Os profissionais de uma empresa desenvolvem de forma mais eficiente suas tarefas, quando estão em um ambiente acolhedor, onde os avanços são reconhecidos e valorizados e a comunicação ocorre

de forma compreensível, harmoniosa e sem burocracias. Além disso, o planejamento inadequado no RH pode ser outro motivo que aumenta a rotação de funcionários levando a empresa a enfrentar consequências indesejáveis, como desperdício de tempo e de recursos, visto que esse setor tem forte influência nas decisões de quem entra e sai da empresa, pois é ele o responsável por administrar o capital humano, que é o principal componente de qualquer organização.

Para Lacombe (2011), a rotação de pessoal, muitas vezes, está ligada às políticas da empresa, ao descumprimento dos combinados, falta de pagamento, o que por sua vez desmotiva os funcionários e compromete a confiança destes na empresa. Conforme o referido autor ainda, um alto índice de rotatividade pode ser indícios de políticas de pessoal deficientes ou de descontentamento por diversas razões, podendo ser também um problema geral da empresa ou de chefia, o que demanda atenção constante pois implica em custos significativos à organização. A rotatividade passa a ser então, sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, além de impactar na motivação e no comprometimento das pessoas. Quando se afirma que rotatividade é um problema de líderes, comprova-se que o papel da liderança é fundamental na gestão de pessoas. Não é atribuição da área de Recursos Humanos nem do presidente, mas de todos os líderes de uma organização (QUÉGE, 2008).

Ferreira e Siqueira (2005), afirmam que desde o momento em que uma pessoa passa a fazer parte da empresa, ela compreende a responsabilidade que passa a ter de seguir e respeitar as normas, os valores e a sua cultura, além de estar disposta a trabalhar em função do desenvolvimento e do crescimento da organização. Em contrapartida, essa pessoa espera uma retribuição justa pelo trabalho prestado, recebendo salários e benefícios com o objetivo de atrair, reter e incentivar os funcionários, que obtêm esses recursos para satisfazer as suas necessidades. Essa situação caracteriza uma relação de troca entre empregados e empregadores da organização.

#### 4. IMPACTO PRODUTIVO E FINANCEIRO

O alto índice de rotatividade de pessoal (*turnover*) pode trazer inúmeros prejuízos a organização. Lacombe (2005) apontava como prejuízo financeiro as despesas com demissão e admissão, há também as despesas com processo de recrutamento, seleção e treinamento, que deve ser realizado a cada novo funcionário contratado, além disso, afeta de maneira significativa os custos do produto ou serviço (NOVAES; CARDOSO, 2008).

A rotatividade de pessoal pode ser medida através de um cálculo que considera, em termos percentuais, o volume de entrada e saída de pessoal em relação às pessoas disponíveis na organização dentro de um período, podendo ser realizado mensalmente ou anualmente (CHIAVENATO, 2009), utilizando a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas).

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Para compreender os custos com demissões, a empresa deve compreender também as relações desde a entrevista até o desligamento do colaborador, conhecer a causa que pode levá-lo a pretender deixar a organização (VANDENBERG, 1999 apud FERREIRA, SIQUEIRA, 2005).

Segundo Giacomet e Mecca. (2011), uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos, que envolvem não só a saída de um colaborador, mas também sua reposição. Para exemplificar, quando uma organização precisa fazer um recrutamento externo inicia-se os custos com a divulgação da vaga (em anúncios em jornal, rádio, sites especializados, agencias de emprego ou outros meios de comunicação), a partir do anúncio acontecem os gastos com tempo de entrevistas, testes e exames admissionais para os candidatos selecionados e aprovados e por fim o treinamento do novo colaborador por um profissional durante determinado período, processo este que reflete na produtividade. Estes custos geralmente não são considerados pelos gestores. Avaliar quanto a organização perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores é essencial para que haja diminuição e controle desses custos.

A perda de *know-how* (conhecimento) técnico ou metodológico adquirido pelas pessoas no ambiente de trabalho é um fator muito valioso a se considerar sobre *turnover*, especialmente porque são feitos investimentos sobre as pessoas para que se tornem aptas a realizar as tarefas que lhe são incumbidas. Ao se desligar de uma organização, independentemente de a iniciativa ter sido do funcionário ou da gerência, perde-se não só mão de obra, mas também conhecimentos e habilidades, informações valiosas da organização, conexões com clientes, modos específicos e ágeis de chegar a um objetivo organizacional, dentre outras particularidades que tornavam aquele funcionário valioso. Embora seja possível repassar o conhecimento, em cada indivíduo que vivencia sua construção é incorporada uma “face viva” e única que não é possível repassar para nenhum outro (FRANCO MATOS, 2010). Dessa forma, a perda de mão de obra implica na diminuição da produtividade, que acontece enquanto a vaga está vazia e durante o tempo de aprendizado e adaptação do novo funcionário.

Visto que os custos econômicos são mais difíceis de mensurar, por não saber o que de fato está envolvido neles, Chiavenato (2014) usou um quadro que auxilia no entendimento acerca dos custos de reposição de funcionários em função da rotatividade, conforme exemplificado abaixo no Quadro 1.

**Quadro 1:** Custos da rotatividade de pessoal

<b>Custos de recrutamento</b>	<b>Custos de seleção</b>	<b>Custos de treinamento</b>	<b>Custos de desligamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Processamento de requisição de empregado</li> <li>· Propaganda</li> <li>· Visitas e escolas</li> <li>· Atendimento aos candidatos</li> <li>· Tempo dos recrutadores</li> <li>· Pesquisas de mercado</li> <li>· Formulários e custo do processamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entrevistas de seleção</li> <li>· Aplicação e aferição de provas de conhecimento</li> <li>· Aplicação e aferição de testes</li> <li>· Tempo dos selecionadores</li> <li>· Checagem de referências</li> <li>· Exames médicos e laboratoriais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Programas de integração</li> <li>· Orientação</li> <li>· Custos diretos de treinamento</li> <li>· Tempo de instrutores</li> <li>· Baixa produtividade durante o treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.)</li> <li>· Pagamento de benefícios</li> <li>· Entrevista de desligamento</li> <li>· Custos do <i>outplacement</i></li> <li>· Cargo vago até a substituição</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2014, p. 83)

Conforme Gomes (2018), ao considerar que um funcionário experiente será substituído por outro que ainda não tem afinidade com a nova função, o período de adaptação ao novo trabalho evidenciará a lentidão no desenvolvimento das tarefas. Visto que seu desempenho não será tão alto ou qualificado, a probabilidade de erros será maior e isso poderá comprometer os resultados e objetivos organizacionais, tornando o tempo para alcançá-los maior do que o inicialmente planejado, afetando diretamente o nível de qualidade e produtividade, bem como a lucratividade da organização.

## **5. IMPACTO NO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura e o clima organizacional se relacionam fortemente com o bem-estar no ambiente laboral. Quando os funcionários adotam e se adaptam à cultura da organização tornam-se mais felizes e produtivos, do contrário observa-se descontentamento e desmotivação. A permanência dos colaboradores nas empresas é determinada de forma subjetiva, com base em experiências e percepções acerca do ambiente de trabalho e dos aspectos que o compõe, tais como: o ambiente físico, a rotina de trabalho, política de remuneração e benefícios, o reconhecimento do trabalho e possibilidades de ascensão profissional entre outros elementos, como afirma Costa e Nour (2016). Segundo as autoras ainda, altas taxas de rotatividade podem estar associadas à inadequação do colaborador ao ambiente de trabalho, gerando conflitos de interesse e insatisfação refletidos no clima organizacional.

Para Lacombe (2011), clima organizacional reflete o contentamento do pessoal com o ambiente interno, e está vinculada a motivação, lealdade, à identificação com a empresa, à colaboração entre pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, ao relacionamento interpessoal, sentimentos e emoções e integração da equipe e outras variáveis, pode ser definido, resumidamente, como a qualidade do ambiente de trabalho segundo a percepção dos colaboradores da empresa. Assim, os estudos sobre o clima organizacional destinam-se a identificar quais são os fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa. O clima organizacional é fortemente influenciado pela cultura organizacional da empresa, que pode ser definida como o “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração” (LACOMBE, 2011).

O clima organizacional resulta das variáveis culturais, ou seja, dos valores, costumes, políticas, e propósitos que caracterizam as organizações. Clima organizacional também pode ser resumidamente explicado como sendo “os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou com os elementos externos” (CHIAVENATO, 2014).

A cultura e o clima organizacional, apesar de possuírem conceitos diferentes, se encontram diretamente relacionados dentro de uma empresa. A cultura organizacional está diretamente ligada aos valores da empresa. Já o clima se relaciona ao dia a dia da empresa (BICALHO, 2018).

A cultura organizacional é o conjunto de valores e atitudes que norteiam os processos de uma empresa. Em linhas gerais, estamos falando da forma como a organização se posiciona perante o mercado e seus próprios colaboradores, ou seja, seu DNA. (UP BRASIL, 2019). Assim, uma empresa possui uma cultura forte quando envolve os colaboradores em seus ideais, fazendo-os se sentirem importantes e parte dos processos, indispensáveis para a concretização dos objetivos da organização. Porém, quando a cultura não é agradável, respeitada ou seguida pelos membros da organização, são gerados conflitos nos relacionamentos interpessoais que muitas vezes podem resultar no aumento da rotatividade de pessoas.

Comportamentos desordenados, conflitos e desentendimentos por futilidades são sinais claros de que o ambiente não está favorável. Nesse caso, as lideranças precisam resolver o problema com habilidade e transparência, ao passo que a equipe deve conhecer os efeitos desse tipo de comportamento (e receber ajuda para mudar) (UP BRASIL, 2019). Em decorrência desses fatores, ocorre a queda na qualidade do clima organizacional, pois, ao observarem o alto índice de demissões, os profissionais se sentirão inseguros e serão tomados pelo estresse, que fará com que percam o foco e sejam menos produtivos.

Analisando a cultura organizacional por outro ângulo, contemplando empresas que possuem rotatividade frequente, é perceptível que os colaboradores que permanecem na organização se sentem intimidados e inseguros quanto a permanência ou não no seu trabalho. A “cultura da demissão contínua ou intensa” leva os próprios funcionários a criarem mecanismos para se protegerem e não se envolverem emocionalmente com a organização, pois estão permanentemente preparados para se desligarem dela a qualquer instante (FRANCO e MATOS, 2011).

## **6. METODOLOGIA**

Buscando entender o fenômeno do *turnover* nas organizações o efeito que tem sobre elas, foi realizado um estudo que consistiu na leitura de materiais impressos e digitais que proporcionaram o maior entendimento do tema estudado. Após a leitura desse material foi possível compreender o problema de pesquisa bem como atingir os objetivos geral e específicos. Para tanto foi utilizada uma abordagem qualitativa que, de acordo com Volkweis (2015), identifica e analisa dados não mensuráveis numericamente, como sentimentos, sensações, percepções, intenções e não utiliza recursos estatísticos.

Quanto à natureza, a pesquisa é caracterizada como básica por buscar responder perguntas a fim de ampliar o conhecimento a cerca de um tema, bem como gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência sem que haja aplicação prática prevista (PRONADOV E FREITAS, 2013).

Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa é exploratória, uma vez que sua finalidade é proporcionar mais informações sobre um assunto, possibilitando seu delineamento. Para Pronadov e Freitas (2013) “A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sobre diversos ângulos e aspectos. Em geral envolve: levantamento bibliográfico e análise de eventos que estimulem a compreensão”.

Quanto ao nível da pesquisa, ela é considerada explicativa, que tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno pesquisado (GIL, 2008).

Em relação ao procedimento técnico, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que conforme Gil (2008) se utiliza de materiais já publicados que abordam o tema, como livros e artigos de periódicos bem como outros materiais da internet e impressos, conforme apontam Pronadov e Freitas (2013), a fim de enriquecer o respaldo teórico deste trabalho.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O *turnover* é um fenômeno presente em todas as organizações, independentemente da quantidade de pessoas nelas inseridas. Partindo desta afirmação, a pesquisa foi desenvolvida com o intuito de analisar, por meio de pesquisa bibliográfica já existente, os fatores que podem estar relacionados com a alta taxa de rotatividade de pessoal nas organizações e sua repercussão nos resultados das empresas. O controle desse processo é fundamental para o bom funcionamento, pois quando não dado a atenção necessária, a organização pode enfrentar sérios problemas.

Quanto ao objetivo geral, foi possível constatar que quando as organizações estão em expansão é normal que o *turnover* seja alto devido à contratação de pessoal para compor seu quadro de funcionários, dessa forma não é necessário haver grande preocupação com prejuízos financeiros ou no clima organizacional. Por outro lado, se a empresa não está em expansão e mesmo assim a taxa de *turnover* é elevada, sobretudo quando a principal forma de desligamento parte dos empregados, a organização precisa investigar se os fatores que levam a esse fenômeno são internos ou externos à organização.

Quanto aos objetivos específicos, constatamos que a alteração frequente no quadro de funcionários traz prejuízos aos relacionamentos interpessoais, já que abala a confiança dos funcionários que permanecem na organização, causando a desordem e desvalorização da cultura organizacional e, além disso, implica em mais investimentos em treinamentos e adaptação dos novos empregados, que pode provocar a interrupção das atividades desenvolvidas até que um novo funcionário seja contratado e treinado para normalizar a situação, já que com o constante fluxo de demissões e admissões a mão-de-obra torna-se inexperiente e destreinada, afetando a produtividade, lucratividade e saúde organizacional, o que pode gerar impactos negativos na imagem da organização no mercado, ao seu funcionamento, na motivação dos funcionários e no compromisso das pessoas que permanecem na empresa. Manter profissionais capacitados, que contribuam com sua experiência para o alcance dos objetivos organizacionais é de fundamental importância, porém diversos fatores podem causar o desligamento destes funcionários e, conseqüentemente, é preciso captar outras pessoas para substituí-los.

A alta rotatividade pode ser provocada por problemas internos, como descontentamento com a liderança, ambiente de trabalho conturbado, baixa perspectiva de carreira, remuneração incompatível, fatores que desestimulam o funcionário em sua produção.

A análise correta dos índices de rotatividade é importante para que se identifique a raiz do problema e serve de base para que as organizações possam adotar medidas e traçar planos de ação que minimizem resultados negativos. É importante salientar que até determinado ponto o *turnover* é considerado normal, pois alguns profissionais se aposentam e outros mudam de cidade. Porém quando esse índice se torna elevado, indica que algo está errado e se faz necessária uma análise mais profunda a fim de corrigir e identificar as causas e corrigi-las, evitando despesas desnecessárias à organização.

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se fazer uma pesquisa mais aprofundada no mercado local que possa mensurar o impacto do *turnover* nas empresas locais, sobretudo no comércio varejista da cidade, buscando compreender se os gestores conseguem identificar as causas e conseqüências do *turnover* em suas organizações.

## REFERÊNCIAS

- BICALHO, Bernardo. **Clima organizacional e cultura organizacional, qual a diferença entre os dois?** 13 de abr. de 2108. Disponível em: <<https://contratedesenvolvedor.com.br/clima-organizacional-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 31 out. 2019.
- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Maria Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de Pessoas e equipes**. Vol. 2 São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- 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, Manole, 2014.
- COSTA, Silas Dias Mendes. NOUR, Alfredo Dib Abdul. **Os fatores do clima organizacional e o turnover de colaboradores: um estudo de caso em uma organização da área de saúde no sul da bahia**. 2016. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2016/selecionados.php?ordem01=titulo&ordem02=autor>>. Acesso em: 24 set. 2019.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**, 2. ed. São Paulo, editora Pearson, 2003.
- FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial**. Organizações em contexto, ano 1, n. 2, dezembro de 2005.
- FRANCO, Eliane Soares Mendes.; MATOS, Ângelo Braz de. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal**. Itaúna, 2010.
- GALVÃO, Danilo. **O que causa o turnover e como isso pode influenciar a organização**. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/gestao/o-que-cause-o-turnover-e-como-isso-pode-influenciar-a-organizacao-42107/>> Acesso em 25 mai. 2019.
- GALVÃO, Danilo. **O vilão da alta rotatividade**. 2015. Disponível em: <<https://www.callcenter.inf.br/artigos/58194/o-vilao-da-alta-rotatividade/ler.aspx>>. Acesso em: 23 jun. 2019.
- GIACOMET, Mônia Oliveira; MECCA, Marlei Salete. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado)-Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1522/TCC%20Monia%20Oliveira%20Giacomet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 out. 2019.

- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, Debora. **Como a rotatividade de funcionários pode prejudicar sua empresa**. 2018. Disponível em: <<https://sambatech.com/blog/insights/prejuizos-rotatividade-de-funcionarios/>>. Acesso em: 03 out. 2019.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- NOUR, Alfredo Dib Abdul; COSTAS Silas Dias Mendes. **Os fatores do clima organizacional e o turnover de colaboradores: um estudo de caso em uma organização da área de saúde no Sul da Bahia**. Acesso 2016. Disponível em: <<https://admpg.com.br/2016/selecionados.php>>. Acessado em 31 out. 2019.
- NOVAIS, Cleonice de Fátima; CARDOSO, Maurício Farias. **Rotatividade e Absenteísmo de Pessoal como Fatores de Variação no Custo do Produto**, 2008. Disponível em <<http://www.cace.com.br/artigo/artigo3.pdf>> Acesso em 01 jun. 2019.
- POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do Turnover**. 2005. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html)> Acesso em 01 jun. 2019.
- PRODANOV, Cleber Cristiano.; FREITAS, Ernani. Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- QUÉGE, Marco A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil**. Revista Business School, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2019.
- SABADIA, Lia. **10 Causas e 7 soluções práticas para a rotatividade de funcionários** 2018. Disponível em: <<https://www.unimedfortaleza.com.br/blog/para-sua-empresa/causas-e-solucoes-para-rotatividade-de-funcionarios>>. Acesso em: 18 set. 2019.
- SOUZA, Isabela. **Como funciona o plano de demissão voluntária?** 2017. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/plano-de-demissao-voluntaria-como-funciona/>>. Acesso em 18 nov. 2019.
- SILVEIRA, Cibele Cardoso. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre 2011. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>>. Acesso em: 09 out. 2019.
- TRAMM, Adriane Margarida; KRAEMER, Márcia Adriana Dias. **Processo de turnover: um estudo de caso no segmento de mercado de uma cooperativa da região noroeste do estado**. Disponível em: <<http://www.fema.com.br/sitenovo/wp-content/uploads/2015/04/Modelo-de-Artigo-Cientifico-Pratico-2-01.04.17.pdf>>. Acessado em 03 out. 2019.
- Turnover: como a rotatividade de funcionários afeta minha empresa?** UP BRASIL, 06 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://www.upbrasil.com/blog/gestao-pessoas/turnover-como-a-rotatividade-de-funcionarios-afeta-minha-empresa/>>. Acesso em: 30 out. 2019.

VOLKWEIS, Felícia. **TCC passo a passo: a metodologia**. 11 de fevereiro de 2015.  
Disponível em: <<http://www.revisaoetraducao.com.br/tcc-passo-a-passo-a-metodologia/>>.  
Acesso em 20 nov. 2019.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo, editora Gente, 2006.



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

**Identificação do Tipo de Documento**

- ( ) Tese
- ( ) Dissertação
- ( ) Monografia
- (X) Artigo

Nós, Angela Fernanda dos Santos Sousa e Edinete de Sousa Andrade, autorizamos com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação TURNOVER: O IMPACTO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES de nossa autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI, 24 de dezembro de 2019.

Angela Fernanda dos Santos Sousa

Assinatura

Edinete de Sousa Andrade

Assinatura