v7.n11.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

O LADO OCULTO DO *TURNOVER*: PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE OS REFLEXOS DA ROTATIVIDADE NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM URUÇUÍ (PI), BRASIL

THE HIDDEN SIDE OF TURNOVER: MANAGERS' PERCEPTIONS OF THE EFFECTS OF EMPLOYEE TURNOVER ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN URUÇUÍ (PI), BRAZIL

EL LADO OCULTO DEL TURNOVER: PERCEPCIONES DE GESTORES SOBRE LOS REFLEJOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN URUÇUÍ (PI), BRASIL

Luciana Ribeiro dos Santos[1], Laíse do Nascimento Silva[2], Marlysandra Machado Dias[3], Kaetana Alves Cerqueira[4], Stefanni Maria dos Santos Lopes[5], Lyla Mara Gonzaga Alves[6]

e7119420
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i11.9420

PUBLICADO: 11/2026

RESUMO

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, afeta a gestão de pessoas, os processos internos e os resultados das organizações. Este estudo teve como objetivo investigar os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional, na percepção de gestores que atuam no município de Uruçuí, no sul do Piauí, região marcada pelo agronegócio e com poucos estudos sobre o tema. Trata-se de pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de roteiro semiestruturado, aplicado remotamente a cinco profissionais com atuação em gestão de pessoas (proprietários, gerente, supervisor e profissional de recursos humanos) e examinados por análise de conteúdo, organizada em três categorias: *turnover*; liderança, clima organizacional e gestão de pessoas; e retenção de talentos. Os resultados indicam que, na percepção dos participantes, a rotatividade é motivada sobretudo pela insatisfação com a remuneração, pela falta de oportunidades de crescimento e de reconhecimento e por falhas de gestão, e que ela eleva custos de desligamento e admissão, interrompe fluxos de trabalho, sobrecarrega as equipes e reduz a produtividade. A comunicação da liderança, o clima de respeito e as práticas de reconhecimento, bonificação, *feedback* e planos de carreira foram apontados como os principais meios de retenção. O estudo contribui ao oferecer subsídios para que gestores diagnostiquem as práticas que antecedem a rotatividade e redirecionem políticas de valorização e permanência dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional. Gestão de pessoas. Liderança. Retenção de talentos. *Turnover*.

ABSTRACT

Employee turnover affects people management, internal processes, and organizational results. This study aimed to investigate the effects of turnover on the organizational environment, as perceived by managers working in the municipality of Uruçuí, in southern Piauí, Brazil, a region marked by agribusiness and with few studies on the subject.

[1] Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI).
[2] Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e professora do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI).
[3] Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE).
[4] Mestre em Gestão, Inovação e Consumo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e professora do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI).
[5] Mestre em Gestão, Inovação e Consumo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e professora do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI).
[6] Mestranda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI) e professora do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

It is an exploratory and descriptive study with a qualitative approach. Data were collected through a semi-structured script applied remotely to five professionals working in people management (business owners, a manager, a supervisor, and a human resources professional) and examined through content analysis organized into three categories: turnover; leadership, organizational climate, and people management; and talent retention. The results indicate that, in the participants' perception, turnover is driven mainly by dissatisfaction with pay, lack of growth opportunities and recognition, and management failures, and that it raises dismissal and hiring costs, interrupts workflows, overloads teams, and reduces productivity. Leadership communication, a climate of respect, and practices such as recognition, bonuses, feedback, and career plans were identified as the main means of retention. The study contributes by offering managers support to diagnose the practices that precede turnover and to redirect policies that value employees and encourage them to stay.

KEYWORDS: *Organizational climate. People management. Leadership. Talent retention. Turnover.*

RESUMEN

La rotación de personal, o turnover, afecta la gestión de personas, los procesos internos y los resultados de las organizaciones. Este estudio tuvo como objetivo investigar los reflejos de la rotación en el ambiente organizacional, según la percepción de gestores que actúan en el municipio de Uruçuí, en el sur de Piauí, Brasil, región marcada por la agroindustria y con pocos estudios sobre el tema. Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva, de enfoque cualitativo. Los datos se recolectaron mediante un guion semiestructurado, aplicado de forma remota a cinco profesionales que actúan en la gestión de personas —propietarios, un gerente, un supervisor y un profesional de recursos humanos— y se examinaron por medio del análisis de contenido, organizado en tres categorías: turnover; liderazgo, clima organizacional y gestión de personas; y retención de talentos. Los resultados indican que, en la percepción de los participantes, la rotación se debe sobre todo a la insatisfacción con la remuneración, a la falta de oportunidades de crecimiento y de reconocimiento y a fallas de gestión, y que eleva los costos de despido y contratación, interrumpe los flujos de trabajo, sobrecarga a los equipos y reduce la productividad. La comunicación del liderazgo, el clima de respeto y las prácticas de reconocimiento, bonificación, retroalimentación y planes de carrera se señalaron como los principales medios de retención. El estudio contribuye al ofrecer a los gestores elementos para diagnosticar las prácticas que anteceden a la rotación y reorientar políticas de valoración y permanencia de los colaboradores.

PALABRAS CLAVE*: Clima organizacional. Gestión de personas. Liderazgo. Retención de talentos. Turnover.*

INTRODUÇÃO

A palavra *turnover* deriva do inglês e é usada nas empresas para designar a rotatividade de colaboradores, referindo-se ao percentual de pessoas que entram e saem da organização. Borba e Rezende (2023) definem 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 esse problema continuam sendo estudadas na contemporaneidade.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Nesse contexto, a liderança é um grande diferencial para as organizações, pois influencia diretamente a intenção de saída ou de permanência dos colaboradores. Por isso, é indispensável a escolha de um bom gestor para liderar. Lopes, Gonçalves e Gonçalves (2024) qualificam o líder como agente de mudança e facilitador da retenção de talentos.

No que tange aos elementos funcionais para atrair e manter pessoas, a Gestão de Pessoas desempenha um papel crucial nas empresas e pode ser considerada um elemento central da organização. Além da função intelectual, representa o aporte emocional; como o próprio nome indica, 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 a aplicação de práticas eficazes de gestão de recursos humanos.

Dito isso, reitera-se o compromisso da gestão de capital humano de recrutar talentos, promover motivação e despertar habilidades e competências. Seu principal papel é unificar e consolidar os 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* no ambiente organizacional, na percepção de gestores que atuam em Uruçuí (PI)? Teve-se como objetivo geral investigar os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional, na percepção de gestores de organizações situadas no município de Uruçuí, no sul do Piauí. 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; e descrever possíveis formas de controlar a rotatividade de pessoas e fortalecer o desempenho organizacional.

Na concepção de Martins e 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. Chiavenato (2010) acrescenta que o *turnover* é a relação entre o número de entradas e saídas de colaboradores em uma organização, podendo ocorrer tanto de forma voluntária quanto involuntária. Assim, o estudo busca dar notoriedade ao *turnover*, fenômeno pouco compreendido pelas organizações, e contribuir com práticas para a atenuação da rotatividade de pessoal e a 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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 pretende auxiliar na percepção da importância do capital humano para a organização, evidenciando a relevância do conjunto formado por gestão de pessoas, pessoas e liderança. Justifica-se, ainda, pela escassez de estudos sobre o tema no contexto de Uruçuí, município do sul do Piauí em que o agronegócio predomina e se concentra um grande número de empresas.

Além desta introdução, o artigo está organizado em quatro partes: o referencial teórico, que apresenta a argumentação sobre o tema; a metodologia, que descreve os procedimentos do estudo, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, realizado por meio de entrevistas; a análise e discussão dos resultados; e as considerações finais.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção fundamenta as informações propostas neste trabalho com base na literatura sobre o tema. Ela elucida a importância da liderança nas organizações, o papel da gestão de pessoas e a relevância da retenção de talentos e do clima organizacional.

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

1.1. A área da Gestão de Pessoas na Administração

A área de Recursos Humanos (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 havia valorização do capital humano nas organizações.

Souza, Benati e Pereira (2024) relatam o esforço de estudiosos para superar a visão do *Homo economicus*, buscando proporcionar uma discussão voltada para uma gestão mais humanizada, que valoriza as necessidades sociais e psicológicas dos trabalhadores. Com a globalização, algumas inovações passaram a marcar o cenário empresarial, e 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

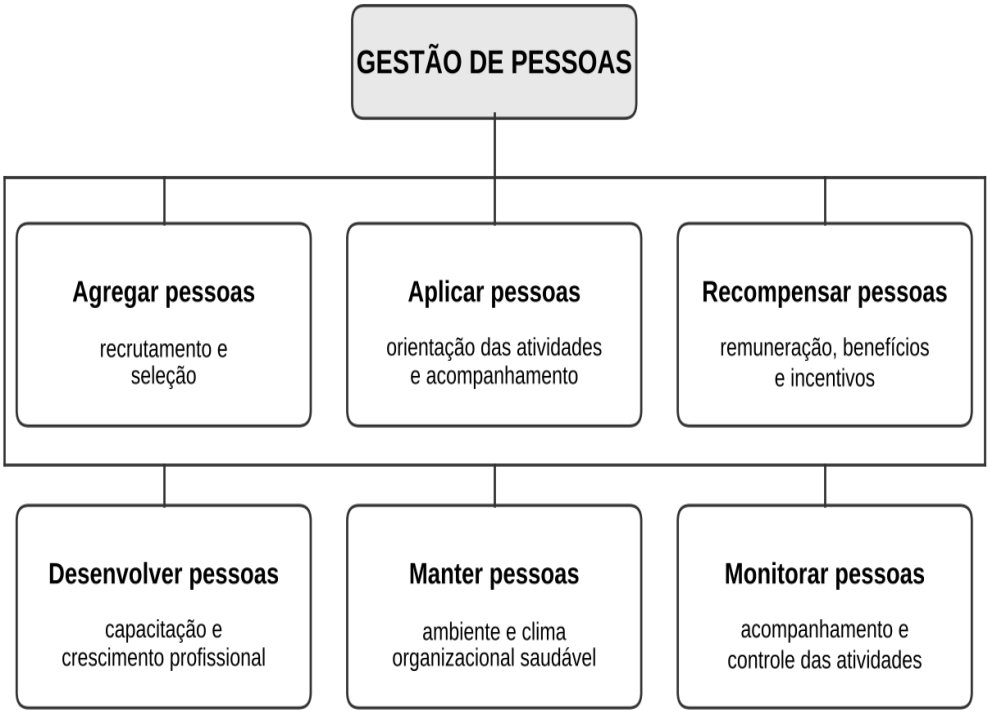
Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

humano. Maia (2022) acrescenta que o principal ativo organizacional são as pessoas, e não o ativo financeiro. Nesse 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 chamada pode variar de acordo com a instituição (Podolan; Mendes; Soczek, 2021, p. 3).

Ademais, cumpre destacar que a gestão de capital humano concentra todos os processos relacionados às pessoas, desde a captação de novos talentos até a finalização do vínculo. Os processos mais comuns da Gestão de Pessoas, estudados por Chiavenato (2014) e replicados por outros autores, resumem-se a: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, conforme a Figura 1.

Figura 1. Processos da gestão de pessoas



Fonte: Elaborada com base em Chiavenato (2014).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Conforme a Figura 1, o processo de agregar pessoas refere-se ao recrutamento e à 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 intrinsecamente ligado ao contrato psicológico, denominado por Costa e Correia (2022) como acordo entre a organização e o 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 à Gestão de Pessoas essa dinâmica imparcial, para atender ao propósito mútuo.

A gestão do capital humano tem papel relevante na retenção de talentos, no desenvolvimento de habilidades e competências e na criação de alternativas para que a evasão de talentos não seja um problema na organização. Souza, Ayarza e Spilleir (2022) defendem que a forma como se administram pessoas fortalece o papel estratégico da organização. 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.

1.2. Descrevendo o *turnover* no ambiente organizacional

Turnover, ou rotatividade de colaboradores, refere-se ao fluxo de entrada e saída de pessoas em determinada organização. Quando parte do colaborador, a rotatividade decorre de uma ação consciente e intencional de desligar-se da organização (Lopes; Gonçalves; Gonçalves, 2024).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quanto à classificação, existem dois tipos mais comuns de *turnover*: o *turnover* voluntário e o *turnover* involuntário. Solha *et al.* (2024) defendem a concepção de que o *turnover* voluntário ocorre quando o funcionário solicita o desligamento. Esses autores explicam que o *turnover* involuntário ocorre quando a organização demite o colaborador e ressaltam que ambas as saídas devem ser tratadas de maneira diferente, pois as causas são distintas.

O *turnover* voluntário se manifesta por fatores motivacionais, como insatisfação salarial, falta de benefícios, recompensas e planos de carreira, e gestão disfuncional. Scheffer (2021) relaciona essa insatisfação a falhas na comunicação, à falta de reconhecimento no trabalho, de incentivos e de benefícios, a divergências no ambiente de trabalho e a problemas de liderança. Por sua vez, 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*.

A alternância de pessoal é comum em todo ambiente organizacional, mas é necessário estar atento à quantidade de demissões e admissões. A rotatividade elevada, porém, afeta negativamente o fluxo de trabalho da organização e causa prejuízos operacionais tanto internos quanto externos. Reis (2021) argumenta que a alta taxa de rotatividade afeta a saúde da empresa e acarreta outros prejuízos, como alto custo e desmotivação da equipe.

Somam-se a isso tensão no clima organizacional, interrupção dos processos para treinar outros colaboradores, tempo em que a função fica desocupada, baixa na produção e na produtividade, sobrecarga de atividades laborais, custos admissionais e demissionais, perda de liquidez, atrasos na entrega, volatilidade no atendimento e nas vendas e, em caso atípico, impedimento da expansão corporativa, fatores que 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 adaptar-se ao ambiente.

Os custos de rotatividade podem ser expressos em dinheiro e em perdas na produtividade e na qualidade do serviço. Em concordância, Santos e Santos (2022) classificam o *turnover* como um custo oculto e apontam 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 tem impacto negativo sobre o desempenho financeiro e a capacidade de reter capital humano qualificado.

Dessa maneira, compreende-se que a rotatividade 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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

quanto é primordial a presença de uma boa liderança para compreender esse fenômeno e, estrategicamente, encontrar soluções diante das adversidades organizacionais.

1.3. Definições de liderança

Entende-se por liderança a capacidade de guiar um determinado grupo, a cargo de uma pessoa com habilidades e competências para conduzir pessoas. Para Robbins (2009, p. 258), líderes estabelecem direções a partir de uma visão de futuro e, depois, motivam as pessoas a seguir essa visão, ajudando-as a superar os obstáculos. A afirmação é pertinente porque indica que líderes atuam junto aos colaboradores para superar as dificuldades. Rodrigues *et al.* (2023) complementam essa ideia ao associar a liderança à escolha de um profissional ético para gerenciar pessoas, criando condições para o crescimento e o desenvolvimento profissional e organizacional.

Nesse contexto, enfatiza-se a liderança como exercida por pessoas treinadas para ocupar cargos de gestão dentro de uma organização. No cenário contemporâneo, a falta de liderança é vista como uma deficiência organizacional, pois é comum a presença de gestores, gerentes e supervisores que possuem capacidade técnica, mas aos quais faltam habilidades de líder. Oliveira e Najnudel (2023) discutem a supervisão abusiva, isto é, a exposição continuada dos subordinados a comportamentos hostis da chefia, e mostram que ela reduz o engajamento e aumenta o estresse e a intenção de *turnover* dos subordinados. Nessa perspectiva, deixa-se de reconhecer o capital humano como o principal ativo organizacional. As autoras relatam que, no Brasil, há dificuldade em pesquisar a liderança disfuncional, mesmo diante das consequências geradas por esse problema organizacional (Oliveira; Najnudel, 2023).

Convém enfatizar que toda entrada e saída de pessoas tem um motivo; entre as causas pouco citadas no ambiente empresarial está a condução de uma gestão ineficiente, situação em que o colaborador pode preferir pedir demissão a enfrentar o confronto. Os resultados de Oliveira e Najnudel (2023) reforçam essa leitura: subordinados de chefias abusivas mostram maior intenção de deixar a organização, o que indica que a liderança influencia diretamente a disposição do colaborador para permanecer nela. É possível que informações sobre a saída de pessoas sejam omitidas por se tratar de tema sensível, sobretudo para líderes de estilo autocrático, que não aceitam sugestões ou contribuições do colaborador. De acordo com Costa e Niz (2023), as pessoas deixam a organização por salário, falta de afinidade com a empresa, indisciplina e falta de comprometimento.

Para Costa e Niz (2023), a influência do líder repercute na decisão do colaborador de sair da organização, comprometendo a retenção de talentos. Ainda assim, muitas organizações

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

tratam o *turnover* como indicador secundário, e gestores podem negligenciar as informações e não assumir a existência do problema, mesmo quando suas causas estão no âmbito da própria gestão.

Lopes, Gonçalves e Gonçalves (2024) associam a liderança ao profissional que contribui para um clima organizacional positivo e dispõe-se a motivar e satisfazer o capital humano. Nessa perspectiva, bons líderes são observadores e cautelosos, percebem a importância do capital humano e buscam alternativas para reter talentos, pois enxergam além da necessidade de ocupação de função ou cargo. As autoras Lopes, Gonçalves e Gonçalves (2024) ainda enfatizam a relevância da liderança no papel de agente de mudanças, referente à retenção de talentos.

A função de liderar vai além das obrigações com a empresa e envolve aspectos pessoais; por isso, cabe à organização selecionar a pessoa correta para o cargo certo, de maneira a favorecer a retenção de talentos.

1.4. 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 para manter os melhores profissionais.

Ressalta-se que o foco em atividades recreativas, como *team building*, e em 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 e fortalecendo 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 atualização tecnológica, são as pessoas que executam o trabalho intelectual, representam o diferencial e a inovação e propiciam vantagem competitiva à empresa.

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

Ferramentas como a avaliação de desempenho podem antecipar sinais de intenção de *turnover*, pois revelam *insights* importantes sobre as causas de rotatividade e podem contribuir para práticas de retenção de pessoas. Essa prática possibilita aferir e avaliar o desempenho do

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

capital humano em relação a seus objetivos e responsabilidades. É um indicativo para a organização realinhar suas práticas. Manter talentos baseia-se na identidade social da organização, que prioriza acima de todo processo o capital mais valioso, o humano (Borges, 2023).

Embora pareça um aspecto secundário nas intenções de *turnover*, a ambientação ao local de trabalho também favorece a permanência do indivíduo na instituição, já que ambientes agradáveis denotam acolhimento e um clima organizacional atrativo tem forte influência sobre a retenção de talentos.

1.5. 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 (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 Fantin (2023), um clima organizacional negativo, conflituoso, com falta de comunicação, desconfiança, baixa motivação e insatisfação dos colaboradores gera efeitos adversos como queda de produtividade e aumento da rotatividade. Acrescenta-se que disfunções no ambiente de trabalho, como falta de afinidade, liderança ineficaz, cultura organizacional e regras e normas inadequadas, aceleram as intenções de *turnover*; ambientes hostis, portanto, aceleram a saída de colaboradores.

Convém enfatizar que um clima desfavorável afeta diretamente os processos: nele, o investimento em práticas de motivação tende a ser desperdiçado, pois essas práticas perdem eficácia. Na visão de Costa e Niz (2023), investir nesse item não diz respeito apenas aos aspectos monetários; a implantação de ações, por exemplo, pode ser suficiente para aumentar o bem-estar no ambiente de trabalho.

Acredita-se que tornar mais claras as normas, regras, padrões e técnicas pode tornar o ambiente menos hostil. Ademais, trabalhar habilidades comportamentais que possam contribuir para a condução de um espaço acolhedor e interacional pode potencializar maiores benefícios na organização. Magierski e Montejano (2022) discorrem que o clima organizacional ético

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

consiste em projetar ações e resultados mais promissores para as organizações, amortizando questões irrelevantes para o ambiente e minimizando as intenções de *turnover*.

2. METODOLOGIA

Este estudo buscou investigar os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional, na percepção de gestores. Para tal, realizou-se uma pesquisa exploratória, que, na compreensão de Martelli *et al.* (2020), permite ao pesquisador encontrar soluções para temas pouco explorados, levando-o a novas descobertas.

A presente pesquisa possui natureza exploratória e descritiva, 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 à abordagem, optou-se pelo método qualitativo, com a finalidade de obter *insights* relevantes sobre os efeitos causados pelo *turnover* nas organizações. A pesquisa qualitativa é um campo de investigação que atravessa diversas disciplinas, campos e temas, e possui um grande número de métodos e abordagens. De acordo com Abad e Abad (2022), estudos que envolvem a pesquisa qualitativa permitem explorar diversos campos e possuem uma abrangência de informações amplamente exploradas.

A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevista semiestruturada, a fim de obter informações relevantes sobre o tema. Silva, Penha e Bizarrias (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 profissionais que ocupam cargos de liderança ou atuam na gestão de pessoas (dois proprietários, um gerente, um supervisor e um profissional de recursos humanos), atuantes em Uruçuí e em municípios circunvizinhos, no sul do estado do Piauí, região que concentra grande número de empresas e na qual o agronegócio predomina, fortalecendo a economia local. Os participantes foram selecionados por acessibilidade em relação à proximidade e às indicações, a partir da rede de contatos da pesquisadora, tendo como critério de inclusão ocupar cargo de gestão ou atuar em recursos humanos em organizações da região.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A coleta de dados ocorreu de forma remota, por meio do *Gmail* e do *WhatsApp*. Essas ferramentas foram usadas para contatar os participantes e enviar-lhes a prévia das entrevistas. A aplicação foi feita por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado realizado tanto de forma *online* como presencial, de acordo com a disponibilidade e o acesso dos participantes.

O instrumento compreendeu perguntas sobre o perfil sociodemográfico dos participantes, seguidas de um roteiro de questões sobre os aspectos do tema, organizadas a partir dos objetivos específicos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Instrumento de pesquisa e categorias de análise

OBJETIVO	CATEGORIA DE ANÁLISE	QUESTÕES
Caracterizar os participantes	Perfil sociodemográfico	Idade; função; ramo de trabalho; renda; período de atuação no mercado.
Apontar os fatores que geram o *turnover* nas organizações	*Turnover* (rotatividade de pessoal)	Quais são os principais fatores que ocasionam a rotatividade? De qual maneira a entrada e saída constantes de colaboradores afetam 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 *turnover*	Liderança, clima organizacional e gestão de pessoas	Como a liderança pode contribuir para manter a equipe alinhada?
Identificar possíveis práticas de permanência adotadas pela empresa para manter talentos	Liderança, clima organizacional e gestão de pessoas	Como o clima organizacional contribui para a permanência do colaborador na organização? Acredita que a gestão de pessoas pode contribuir para a manutenção das pessoas na organização? De qual forma?
Descrever possíveis formas de controlar a rotatividade de pessoas e fortalecer o desempenho organizacional	Retenção de talentos	Quais práticas podem ser adotadas para manter o *turnover* sob controle? Quais estratégias são adotadas para motivar os colaboradores e fortalecer o desempenho organizacional?

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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O roteiro de entrevista foi composto por oito perguntas abertas, e o material obtido foi tratado por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), com categorias definidas previamente a partir dos objetivos específicos. Além da caracterização do perfil sociodemográfico, o material foi organizado em três categorias: (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 roteiro 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 Uruçuí 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. Em relação a questões éticas, a participação dos atores foi voluntária, mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de forma que os participantes foram anonimizados.

Conforme apontam Bardin (2011) e 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, analisaram-se os dados da pesquisa, selecionaram-se os conteúdos que melhor respondiam às questões propostas e destacaram-se as informações mais relevantes para discussão nos quadros apresentados, a fim de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados. As falas dos participantes são reproduzidas nos quadros tal como foram registradas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados obtidos e a análise dos dados, organizados do Quadro 2 ao Quadro 5. 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 demonstram conhecimento e experiência suficientes para responder à entrevista com propriedade sobre o tema abordado neste estudo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

3.1. Categoria perfil sociodemográfico dos participantes

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

Quadro 2. Categoria perfil sociodemográfico

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

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados apresentados no Quadro 2 permitem observar que a maior parte dos profissionais (três dos cinco) se encontra na faixa etária entre 31 e 40 anos. Em sua maioria, ocupam cargos elevados na hierarquia organizacional. Quanto ao ramo de atuação, há variações entre comércio, serviços, indústria e agronegócio. Em relação à renda, as respostas se dividem igualmente entre as faixas de R$ 1.500,00 a R$ 2.500,00 e acima de R$ 3.500,00 (dois participantes em cada), e um participante situa-se entre R$ 2.500,00 e R$ 3.500,00. O tempo de atuação no mercado também é significativo: quatro dos cinco participantes atuam há mais de cinco anos, dois deles entre 10 e 15 anos, e apenas um (PRO 5) atua há até cinco 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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

gestão de pessoas no ambiente corporativo. De acordo com 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.

3.2. Categoria *turnover* (rotatividade de pessoal)

O Quadro 3 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 fluxo das atividades organizacionais? E quais deficiências internas podem influenciar a decisão do colaborador de solicitar desligamento?

Quadro 3. Categoria *turnover* (rotatividade de pessoal)

PARTICIPANTE	QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES OCASIONAM A ROTATIVIDADE?	DE QUAL MANEIRA A ENTRADA E SAÍDA CONSTANTES DE COLABORADORES AFETAM O FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS?	QUAIS TIPOS DE DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS LEVAM O COLABORADOR A SOLICITAR DEMISSÃO?
PRO 1	"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".

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

PARTICIPANTE	QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES OCASIONAM A ROTATIVIDADE?	DE QUAL MANEIRA A ENTRADA E SAÍDA CONSTANTES DE COLABORADORES AFETAM O FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS?	QUAIS TIPOS DE DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS LEVAM O COLABORADOR A SOLICITAR DEMISSÃO?
PRO 2	"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".
PRO 3	"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".
PRO 4	"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".

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

PARTICIPANTE	QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS FATORES OCASIONAM A ROTATIVIDADE?	DE QUAL MANEIRA A ENTRADA E SAÍDA CONSTANTES DE COLABORADORES AFETAM O FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES ORGANIZACIONAIS?	QUAIS TIPOS DE DEFICIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS LEVAM O COLABORADOR A SOLICITAR DEMISSÃO?
PRO 5	"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 3 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 1, PRO 2, PRO 3 e PRO 5. Já PRO 4 associa a rotatividade ao desgaste de permanecer estagnado no mesmo ambiente e aponta a deficiência de gestão como fator determinante para a desistência do profissional.

Nesse contexto, 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 Leopoldino 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, 2023) podem contribuir de maneira eficaz para a retenção de talentos. Tais medidas visam mitigar as deficiências organizacionais apontadas pelos participantes.

Na perspectiva dos entrevistados, o *turnover* é compreendido como um desafio associado à gestão de pessoas. As respostas apresentadas demonstram convergência, indicando uma percepção compartilhada sobre a importância da gestão estratégica de pessoas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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.

3.3. 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 4. Categoria liderança, clima organizacional e gestão de pessoas

PARTICIPANTE	COMO A LIDERANÇA PODE CONTRIBUIR PARA MANTER A EQUIPE ALINHADA?	COMO O CLIMA ORGANIZACIONAL CONTRIBUI PARA A PERMANÊNCIA DO COLABORADOR NA ORGANIZAÇÃO?	ACREDITA QUE A GESTÃO DE PESSOAS PODE CONTRIBUIR PARA A MANUTENÇÃO DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO? DE QUAL FORMA?
PRO 1	"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".
PRO 2	"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".

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

PARTICIPANTE	COMO A LIDERANÇA PODE CONTRIBUIR PARA MANTER A EQUIPE ALINHADA?	COMO O CLIMA ORGANIZACIONAL CONTRIBUI PARA A PERMANÊNCIA DO COLABORADOR NA ORGANIZAÇÃO?	ACREDITA QUE A GESTÃO DE PESSOAS PODE CONTRIBUIR PARA A MANUTENÇÃO DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO? DE QUAL FORMA?
PRO 3	"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".
PRO 4	"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, o valor que isso gera está muito além da recompensa financeira".	"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 moderna da força de trabalho humana".

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

PARTICIPANTE	COMO A LIDERANÇA PODE CONTRIBUIR PARA MANTER A EQUIPE ALINHADA?	COMO O CLIMA ORGANIZACIONAL CONTRIBUI PARA A PERMANÊNCIA DO COLABORADOR NA ORGANIZAÇÃO?	ACREDITA QUE A GESTÃO DE PESSOAS PODE CONTRIBUIR PARA A MANUTENÇÃO DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO? DE QUAL FORMA?
PRO 5	"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 4 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. Para PRO 1, líderes que dão clareza aos objetivos organizacionais também "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. PRO 5 exemplifica essa percepção ao associar a permanência do colaborador a "um ambiente saudável", marcado por respeito, cooperação e oportunidade de crescimento.

Nesse contexto, Podolan, Mendes 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.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 PRO 3, a gestão de pessoas “é crucial para a retenção de talentos em uma organização”. Já 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, o desenvolvimento e a retenção de talentos nas empresas.

3.4. 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 desempenho organizacional?

Quadro 5. Categoria retenção de talentos

PARTICIPANTE	QUAIS PRÁTICAS PODEM SER ADOTADAS PARA MANTER O *TURNOVER* SOB CONTROLE?	QUAIS ESTRATÉGIAS SÃO ADOTADAS PARA MOTIVAR OS COLABORADORES E FORTALECER O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL?
PRO 1	“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*”.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

PARTICIPANTE	QUAIS PRÁTICAS PODEM SER ADOTADAS PARA MANTER O *TURNOVER* SOB CONTROLE?	QUAIS ESTRATÉGIAS SÃO ADOTADAS PARA MOTIVAR OS COLABORADORES E FORTALECER O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL?
PRO 2	"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".
PRO 3	"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".
PRO 4	"Plano de Carreira, gestão por competências, diálogo entre Alta Gestão de forma verticalizada, indo até a base e entendendo suas reais necessidades".	"Fazê-los sentir-se parte do todo. Sem paredes de vidros (ou mesmo invisíveis) entre pessoas e departamentos. Vejo a empresa como um corpo uno, com partes que se relacionam: recebem e entregam partes de um negócio".
PRO 5	"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, reconhece 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 e 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 a satisfação profissional e a permanência desses indivíduos no ambiente de trabalho. Dessa forma, estratégias voltadas à valorização do colaborador são fundamentais para reduzir a evasão de profissionais qualificados.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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 por 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”. Esse resultado converge com Borba e Rezende (2023), para quem a forma como a organização reconhece seus colaboradores influencia a satisfação e a permanência no trabalho. Na percepção dos participantes, prêmios, bonificações e recompensas são formas concretas desse reconhecimento, que contribuem tanto para o desempenho quanto para a retenção de talentos, evitando a perda de capital humano para outras organizações.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou os reflexos da rotatividade no ambiente organizacional, na percepção de gestores que atuam em Uruçuí (PI) e em municípios vizinhos. Considera-se que o objetivo geral foi alcançado, uma vez que as entrevistas permitiram responder a cada um dos objetivos específicos.

Quanto aos fatores que geram o *turnover*, os participantes apontaram principalmente a insatisfação com a remuneração, a falta de oportunidades de crescimento e de reconhecimento, o desalinhamento com a cultura organizacional e as deficiências de gestão. Na percepção deles, a rotatividade causa atrasos nos fluxos de trabalho, sobrecarrega os colaboradores que permanecem, eleva os custos com desligamentos, admissões e treinamentos e prejudica diretamente a produtividade.

No que se refere à relação entre gestão e subordinados, a comunicação clara, a escuta e o diálogo aberto foram apontados como os principais elementos que mantêm a equipe alinhada, o que reforça que a atuação eficaz da gestão de pessoas e da liderança é essencial na retenção de talentos. Quanto às práticas de permanência, destacaram-se o clima organizacional baseado em respeito, reconhecimento e cooperação e práticas de gestão de pessoas como avaliação de desempenho, capacitação contínua, escuta ativa e planos de carreira.

Por fim, entre as formas de controlar a rotatividade e fortalecer o desempenho, os participantes indicaram processos seletivos mais criteriosos, integração estruturada, *feedback* constante, planos de carreira, bonificações e reconhecimento por desempenho, sendo

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

"reconhecimento" e "bonificação" os termos mais recorrentes. Foi relevante, também, a menção a políticas internas de comunicação e *feedback*, que contribuem para o alinhamento dos propósitos individuais e organizacionais.

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. Na percepção dos participantes, tais práticas podem contribuir 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. Além disso, o estudo reúne a percepção de apenas cinco gestores, sem incluir a visão dos colaboradores liderados, e baseia-se em percepções, e não em indicadores de rotatividade ou de desempenho das organizações, o que não permite generalizar os resultados. 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. Recomenda-se, também, que estudos futuros incluam a perspectiva dos colaboradores e dados sobre os índices de rotatividade, bem como explorem as especificidades do agronegócio regional.

REFERÊNCIAS

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

ARRUDA, Walber Dias. A retenção de talentos e sua importância para o sucesso organizacional. In: TEIXEIRA, Larissa (org.). **Narrativas em foco:** estudos interdisciplinares em humanidades. v. 3. São Paulo: Editora Dialética, 2024.

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

BATAIERO, Bruno Brauna; SILVA, Maylon Cavalheiro da; LEOPOLDINO JUNIOR, Rodrigo. Turnover em contexto de contrato de trabalho misto: um estudo de caso na Alcoeste Destilaria Fernandópolis/SP. **Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura**, v. 1, n. 2, 2023. Disponível em: https://revista.grupofaveni.com.br/index.php/revista-eletronica-ciencia-tecno/article/download/1497/888/5342. Acesso em: 10 out. 2026.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

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.

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, Camila Avelino da; NIZ, Maria Julia Ferreira da Silva. **O impacto da liderança no turnover**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia de Assis, Assis, 2023. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15854. Acesso em: 15 jun. 2025.

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

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.

MAGIERSKI, Danielle; MONTEJANO, Paulina. Estratégias administrativas de comunicação e clima organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 77-93, 2022.

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.

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

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

MARTINS, Helena Gagine Borges; SILVA, Adilson Aderito da. 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.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2000.

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

OLIVEIRA, Lucia B.; NAJNUDEL, Priscila Sarmento. The influence of abusive supervision on employee engagement, stress and turnover intention. **Revista de Gestão**, v. 30, n. 1, p. 78-91, 2023. DOI: https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0025.

PAUL, Norberto Luiz de França; 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.

PEREIRA, Jadhy de Souza *et al.* Quais impactos que o turnover gera na empresa. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 9, p. e438, 2024.

PODOLAN, Karime; MENDES, Orlei de Paula; SOCZEK, Kelly de Lara. **Processos de gestão de pessoas rumo à retenção de talentos**. 2021. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Faculdade Sant'Ana, [S. l.], 2021. Disponível em: https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/2189. Acesso em: 30 maio 2025.

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.

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

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

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.

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.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

SILVA, Luciano Ferreira da; 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.

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.

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.

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.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.