



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAEMA – UNIFAEMA

MICHELLY PAMELA PEREIRA DE MORAES

**FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: UMA
REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA (2010-2023)**

**ARIQUEMES - RO
2024**

MICHELLY PAMELA PEREIRA DE MORAES

**FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: UMA
REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA (2010-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Alisson Paulinelli Ben Silva.

**ARIQUEMES - RO
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M827f Moraes, Michelly Pamela Pereira de.

Fatores determinantes da rotatividade de funcionários: uma revisão narrativa da literatura (2010-2023). / Michelly Pamela Pereira de Moraes. Ariquemes, RO: Centro Universitário Faema – UNIFAEMA, 2024.

29 f. ; il.

Orientador: Prof. Esp. Alisson Paulinelli Ben Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Administração. – Centro Universitário Faema – UNIFAEMA, Ariquemes/RO, 2024.

1. Rotatividade de funcionários. 2. Satisfação dos funcionários. 3. Turnover de Funcionários. I. Título. II. Silva, Alisson Paulinelli Ben.

CDD 658

Bibliotecária Responsável

Isabelle da Silva Souza
CRB 1148/11

MICHELLY PAMELA PEREIRA DE MORAES

**FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: UMA
REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA (2010-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Alisson Paulinelli Ben Silva.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Alisson Paulinelli Ben Silva
Centro Universitário FAEMA - UNIFAEMA

Prof. Me. Rita Fernandes Marena
Centro Universitário FAEMA - UNIFAEMA

Prof. Esp. Gabriella Buratti De Oliveira
Centro Universitário FAEMA - UNIFAEMA

**ARIQUEMES – RO
2024**

Dedico este trabalho aos meus pais, familiares e amigos, no qual me apoiaram e incentivaram na concretização deste sonho e nos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Uma trajetória que durou 04 (quatro) anos, chegou ao fim repleta de muitos aprendizados e gratidão.

Agradeço, primeiramente, a Deus por me conceder a oportunidade de cursar este curso de graduação.

Aos meus pais, Marcos e Maria, e minha irmã, Hellen, por sempre me apoiarem e prestarem todo o suporte necessário.

Agradeço ao meu professor e orientador, Alisson, por toda paciência e auxílio na construção desta pesquisa, bem como durante as aulas.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização de mais um sonho.

“Pessoas não são apenas recursos a serem gerenciados, mas fontes de inovação, criatividade e diferenciação estratégica”.

Gary Hamel

RESUMO

Tendo em vista que a rotatividade de funcionários é um tema relevante nas organizações, refletindo a dinâmica de contratações e desligamentos, tal como ocasiona impactos significativos nos custos operacionais, na produtividade e na cultura organizacional, pesquisa-se sobre rotatividade de funcionários a fim de identificar os principais fatores que contribuem para a rotatividade de funcionários nas empresas. Para tanto, é necessário desenvolver pesquisas sobre turnover nas organizações e principais características, expor sobre satisfação no ambiente de trabalho e identificar os fatores principais para a alta rotatividade de pessoal nas empresas. Realiza-se então uma pesquisa de revisão da literatura, entre os anos de 2010 e 2023. Diante da pesquisa verifica-se que não há ocorrência de, somente, um fator determinante, mas sim um conjunto de fatores internos e externos à organização, incluindo, dentre os elementos, a insatisfação com o ambiente de trabalho e a ausência de um alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os da organização, ocasionando nas empresas vários impactos, tanto nos recursos financeiros, como também a perda de conhecimento e o impacto na moral da equipe. Contudo, uma gestão eficaz da rotatividade nas empresas pode trazer benefícios, promovendo um ambiente engajado e atualizado, contribuindo para o sucesso a longo prazo, o que impõe a constatação de que a utilização de estratégias de retenção de funcionários como programas de desenvolvimento profissional, ações de valorização e a promoção de um ambiente inclusivo e colaborativo, tal como a adoção de uma cultura de feedback contínuo, promovem crescimento e inovação, permitindo que as empresas se ajustem às dinâmicas do mercado e às expectativas de seus colaboradores.

Palavras-chave: Rotatividade de funcionários, satisfação dos funcionários, Turnover de Funcionários.

ABSTRACT

Considering that employee turnover is a relevant topic in organizations, reflecting the dynamics of hiring and dismissal, as well as causing significant impacts on operating costs, productivity and organizational culture, research on employee turnover is carried out in order to identify the main factors that contribute to employee turnover in companies. To this end, it is necessary to develop research on turnover in organizations and main characteristics, expose satisfaction in the work environment and identify the main factors for high staff turnover in companies.uting to long-term success. A literature review research is then carried out between 2010 and 2023. In view of the research, it is verified that there is not only one determining factor, but a set of internal and external factors to the organization, including, among the elements, dissatisfaction with the work environment and the absence of an alignment between the personal values of employees and those of the organization, causing several impacts on companies, both in financial resources, as well as the loss of knowledge and the impact on team morale. However, effective turnover management in companies can bring benefits, promoting an engaged and updated environment, contributing to long-term success, which requires the realization that the use of employee retention strategies such as professional development programs, appreciation actions and the promotion of an inclusive and collaborative environment, such as the adoption of a culture of continuous feedback, promote growth and innovation, allowing companies to adjust to market dynamics and the expectations of their employees.

Keywords: Employee turnover, employee satisfaction, Employee turnover.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Geral	12
1.2.2 Específicos	12
1.2.3 Hipótese	13
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
2.1 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	144
2.1.1 Da coleta de dados	14
2.1.2 Da análise dos dados	14
3 REVISÃO DE LITERATURA	16
3.1 TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES	166
3.1.1 Tipos de turnover (voluntário vs. involuntário)	17
3.1.2 Principais características do turnover no contexto organizacional	18
3.2 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	199
3.2.1 Relação entre satisfação no trabalho e a retenção de funcionários.	21
3.3. FATORES DETERMINANTES PARA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS	213
CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	30
APÊNDICES	31

1 INTRODUÇÃO

Uma organização pode ser compreendida como uma agrupação de duas ou mais pessoas com o propósito de alcançar um objetivo em comum (Marques, 2015). Com o advento da globalização, observam-se mudanças consideráveis nos aspectos econômicos, políticos e sociais em escala mundial. Essas transformações impactam de maneira significativa a gestão das organizações, alterando tanto as práticas de gerenciamento de colaboradores quanto às relações interpessoais dentro das empresas. Nesse contexto, essas pessoas estabelecem um sistema de interação e coordenação que facilita o relacionamento entre si. Isso implica que, para que a organização atinja suas metas, a presença e a colaboração dos indivíduos são fundamentais. A participação dos colaboradores, reconhecida como um componente imprescindível para o funcionamento eficaz das instituições, desempenha um papel fundamental nas operações funcionais dos setores operacional, tático e estratégico, além disso cada indivíduo possui um conjunto de necessidades que se manifestam em objetivos variados e busca diferentes maneiras de atendê-los. Muitas dessas necessidades e objetivos individuais podem ser parcialmente atendidos pelas organizações, que oferecem recursos, suporte e oportunidades que ajudam os indivíduos em sua busca por satisfação e realização. Assim, a relação entre indivíduos e organizações é intrinsecamente interdependente, onde cada um pode contribuir para o sucesso do outro.

Dentre as mudanças que se destacam no contexto organizacional e amplamente discutido no campo da gestão de recursos humanos está o "turnover", comumente conhecido como rotatividade de funcionários. Este fenômeno caracteriza-se pelos frequentes processos de contratação e demissão que ocorrem em um determinado período nas empresas, refletindo desafios na gestão de pessoas (Chiavenato, 2020). A rotatividade causa impacto na produtividade e motivação da equipe, além de gerar custos significativos com recrutamento e treinamento de novos colaboradores. A alta taxa de turnover pode ser indicativa de problemas estruturais dentro da empresa, como insatisfação no ambiente de trabalho, falta de oportunidades de crescimento e ineficácia nas políticas de gestão de pessoas, por outro lado uma taxa de turnover equivalente a zero demonstra total rigidez na organização, sendo, portanto, considerado um índice ideal para a empresa o percentual que possibilita reter os funcionários de boa qualidade, substituindo os colaboradores que apresentam

distorções de desempenho, desta maneira as instituições utilizam a rotatividade como um potencializador de recursos humanos, sem comprometer os recursos disponíveis.

Diante da relevância desse tema, este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo identificar e analisar os principais fatores que contribuem para a rotatividade de funcionários nas organizações, por meio de uma revisão narrativa da literatura existente. Este estudo busca explorar as inter-relações entre turnover, satisfação no ambiente de trabalho e os fatores que influenciam a rotatividade, contribuindo para uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais.

1.1 JUSTIFICATIVA

A rotatividade de funcionários é um fenômeno que impacta significativamente as organizações em diversos setores, gerando custos elevados e afetando a produtividade e o clima organizacional. Nos últimos anos, a dinâmica do mercado de trabalho e as mudanças nas expectativas dos colaboradores têm exacerbado esse desafio, tornando fundamental a compreensão dos fatores que influenciam a retenção de talentos.

A escolha deste tema se justifica pela necessidade de uma análise abrangente e atualizada das causas que levam à rotatividade. A revisão narrativa da literatura entre 2010 e 2023 permitirá identificar tendências e as melhores práticas adotadas por empresas que buscam minimizar a saída de colaboradores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Identificar os principais fatores que contribuem para a rotatividade de funcionários nas empresas, com base em uma revisão narrativa da literatura.

1.2.2 Específicos

- Discorrer sobre turnover nas organizações e principais características
- Descrever sobre satisfação no ambiente de trabalho

- Identificar os fatores principais para a alta rotatividade de pessoal nas empresas.

1.2.3 Hipótese

A alta rotatividade de funcionários nas empresas está diretamente relacionada à insatisfação no ambiente de trabalho, influenciada por fatores como baixa valorização profissional, ausência de perspectivas de crescimento, e condições inadequadas de trabalho. Esses elementos, além de afetarem a satisfação dos funcionários, contribuem para o aumento do turnover organizacional, criando um ciclo que impacta negativamente a retenção de talentos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A presente revisão bibliográfica tem como objetivo analisar a rotatividade de funcionários nas organizações, suas causas, fatores, consequências e as melhores práticas para sua mitigação, sendo a natureza do estudo básica de abordagem qualitativa e descritiva. Na seleção de artigos para desempenho desta pesquisa foram utilizados os seguintes termos de buscas: "Rotatividade de Funcionários, Satisfação dos Funcionários e Turnover de Funcionários".

2.1.1 Da coleta de dados

Para a seleção de dados, foi feita uma pesquisa em bancos de dados acadêmicos, visando coletar uma quantidade significativa de recursos científicos, utilizando artigos científicos na língua portuguesa e inglesa, livros, e-books e sites publicados e divulgados entre os anos de 2010-2023 nas bases de dados científicas Google Acadêmico, SciELO (Scientific Electronic Library Online), CAPES Periódicos, Emerald Insight e na Biblioteca Virtual do Centro Universitário FAEMA- UNIFAEMA, exclusivamente, com as temáticas referentes à Gestão de Pessoas, Rotatividade de Funcionários, Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional, Liderança, Psicologia no Trabalho, Administração de Processos e Recursos Humanos, Gestão Estratégica, Treinamento e Desenvolvimento.

2.1.2 Da análise dos dados

A pesquisa teve início na base de dados SciELO, onde, de acordo com os critérios apresentados, foram encontrados 8 artigos publicados. Em seguida, na plataforma CAPES Periódicos, localizou-se 60 artigos. Na consulta à base Emerald Insight, foram encontrados 58 artigos, e no Google Acadêmico, mais de 70.000 resultados foram retornados a partir da combinação das palavras-chave utilizadas (Rotatividade de Funcionários, Satisfação dos Funcionários e Turnover de Funcionários) e diferentes intervalos de datas. Após uma triagem, realizando a verificação dos artigos e escolhidos os artigos de maior relevância e adequados ao

período estabelecido para a pesquisa, foram selecionados 50 artigos para a revisão inicial. Por fim, foram realizadas buscas na biblioteca virtual da instituição de ensino superior, o Centro Universitário FAEMA - UNIFAEMA, onde foram encontrados 25 livros relevantes para o tema desta pesquisa.

Os critérios adotados para a seleção e exclusão dos materiais baseiam-se na relevância para o tema da pesquisa e no tipo de estudo. Foram selecionados artigos de caráter descritivo que se mostraram semelhantes e diretamente relacionados ao tema em questão. Por outro lado, foram excluídos materiais mais antigos, estudos de caso, obras fora do período de análise estabelecido, bem como aqueles com pouca identificação e relevância para o tema da pesquisa.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

A palavra "Turnover", de origem inglesa, traduz-se como "renovação" ou "virada". No contexto empresarial, esse termo foi adaptado para o português e assume o significado de "rotatividade". Segundo Zendesk (2023), o turnover nas instituições é um indicador que mede a taxa de rotatividade de funcionários, refletindo o fluxo de contratações e desligamentos na empresa.

No decorrer da Revolução Industrial, a força de trabalho era, predominantemente, composta por trabalhadores manuais em fábricas. A rotatividade era alta devido a condições de trabalho precárias, baixos salários e longas jornadas. As empresas não tinham um foco significativo em reter talentos, pois a oferta de mão de obra era abundante. Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, as organizações começaram a perceber que a retenção de funcionários poderia ser influenciada por fatores psicológicos e sociais. Mediante a Revolução Industrial, a vida do indivíduo se tornou mais fácil, no entanto possuindo a necessidade de sacrifícios para obter recompensas, satisfações e relacionamento humano no trabalho (AGOSTINHO, 2021).

O período pós-guerra trouxe um crescimento econômico significativo ao país e as empresas começaram a competir mais intensamente por talentos. A rotatividade passou a ser analisada como um problema que poderia afetar a produtividade e os custos operacionais, nesse período surgiram os primeiros estudos sistemáticos sobre turnover, com foco em causas como insatisfação, falta de oportunidades e clima organizacional. Com a globalização e a tecnologia, as organizações passaram a valorizar o capital humano como um diferencial competitivo. A rotatividade começou a ser analisada não somente em termos de custos, como também em relação ao seu impacto na inovação e no desempenho organizacional, modelos de gestão de talentos e desenvolvimento de liderança começaram a ganhar destaque. Em termos de eficiência, inovação e desempenho organizacional de processos e resultados, na era moderna, as organizações estão buscando desenvolver ou aperfeiçoar competências, de forma contínua, com o intuito de promover vantagem competitiva ou diferencial frente ao concorrente. Historicamente, o turnover passou de uma mera estatística para um aspecto crucial da gestão de recursos humanos. A compreensão de suas causas

e consequências evoluiu, levando a práticas mais sofisticadas e estratégicas para a retenção de talentos nas organizações (Claudemir, 2022).

Na percepção de Dau (2021), o cenário moderno dispõe de um mercado de trabalho que sofre mudanças constantemente, especialmente no que se refere a oportunidades, remuneração e novas condições de trabalho. Diante dessas mudanças, os colaboradores passaram a buscar ambientes de trabalho que promovessem conciliação com a vida pessoal, bem como disponibilização de melhores condições de trabalho e pacotes de benefícios, desencadeando, por sua vez, uma rotatividade de pessoal. Outros fatores como aposentadoria e remanejamento de funcionários impactam a rotatividade de funcionários nas empresas, despertando nos gestores a necessidade de avaliação do índice de turnover e planejamento de ações estratégicas que promovam o engajamento e retenção de colaboradores.

3.1.1 Tipos de turnover (voluntário vs. involuntário)

De acordo com Marques José (2015), a rotatividade nas organizações é um índice que mensura a frequência de saídas de funcionários. Este fenômeno, caracterizado por contratações e demissões recorrentes em um determinado período, pode ocorrer tanto por iniciativa do colaborador (rotatividade involuntária) quanto por decisão da organização (rotatividade voluntária).

Corroborando com a percepção anterior, Chiavenato (2020) diz que o desligamento involuntário (iniciativa do colaborador) acontece quando o funcionário, mediante decisões pessoais ou profissionais, decide desligar-se da empresa. Esta iniciativa provém do grau de insatisfação do funcionário com o trabalho e a quantidade de oportunidades identificadas no ambiente externo à organização, ou seja, no mercado de trabalho. Mediante este cenário, a empresa necessita localizar os motivos que estão causando a saída dos funcionários, com a intenção de diminuir o índice de rotatividade, bem como reter os talentos na organização. No que diz respeito ao desligamento voluntário, este ocorre por iniciativa da organização, que opta por desligar o colaborador do quadro de funcionários com o objetivo de substituí-lo por outro profissional mais adequado às suas necessidades e atuais demandas. Essa prática pode ser adotada tanto para corrigir falhas no processo de contratação quanto

para reduzir a força de trabalho. Nesse contexto, a rotatividade de funcionários é gerida pela instituição.

Contudo para Sacramento (2023), divergindo da percepção anterior, a rotatividade involuntária o colaborador não decide sair da organização, no entanto suas atitudes e/ou funções não atendem mais às necessidades da empresa, desencadeando, desta forma, o desligamento por parte da instituição. Já a rotatividade voluntária a pessoa decide desligar-se da empresa por conta própria, sendo motivada por fatores como ofertas de emprego, insatisfação com o atual ambiente de trabalho, metas distorcidas e motivos pessoais. Ademais fatores como falhas no processo de seleção e recrutamento, ausência de cultura organizacional, falta de planos de cargos e salários e possibilidade de crescimento profissional englobam as possíveis causas que promovem uma alta rotatividade de funcionários nas empresas.

3.1.2 Principais características do turnover no contexto organizacional

A ocorrência do fenômeno turnover gera diversos impactos nas organizações, destacando-se entre eles as influências negativas e os custos associados. Segundo Giacomet e Mecca (2011), uma das principais consequências do turnover são os custos, que não se restringem apenas à saída de um colaborador, mas também incluem a reposição, a reorganização das atividades e a adaptação do departamento ao qual o funcionário pertence. Com a demissão, a instituição deve realizar um processo de recrutamento, que pode ser interno ou externo. Optando pelo processo seletivo externo, a organização enfrenta custos que englobam o anúncio da vaga, a realização de entrevistas e os investimentos em testes e exames admissionais para os candidatos selecionados. Além disso, é necessário considerar os custos relacionados à capacitação inicial e à integração do novo funcionário.

De acordo com Chiavenato (2021), a rotatividade de pessoal abrange três categorias de custos: primários, secundários e terciários. Os custos primários referem-se às despesas diretamente relacionadas ao desligamento do funcionário e ao processo de substituição, que incluem recrutamento, seleção, registro e documentação. Por sua vez, os custos secundários são considerados intangíveis e possuem características qualitativas, englobando impactos na produção, atitudes do pessoal e custos extra laborais e extra operacionais. Por fim, enquanto os custos

primários são quantificáveis e os secundários têm um caráter qualitativo, os custos terciários são estimáveis, englobando despesas relacionadas a extra investimentos e perdas nos negócios.

Os custos supracitados possuem grande relevância e, por este motivo, devem ser considerados pelos gestores através do acompanhamento do índice de rotatividade. Segundo Chiavenato (2020), a maneira mais comum de mensurar o índice de rotatividade é por meio da fórmula, no qual consiste na quantidade de funcionários desligados em um período (mês/ano) em relação a quantidade média de colaboradores existentes. No entanto, o autor ressalta que a aplicabilidade desta fórmula é para mensurar os desligamentos e não considera as contratações, conforme demonstrado na Figura 01.

Figura 01- Fórmula do Índice de Rotatividade

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano 2020.

Os índices de turnover variam de acordo com as especificidades de cada empresa, tais como o segmento e a quantidade de funcionários, contudo a instituição que possui um nível de rotatividade bem administrado, pode trazer benefícios, estimulando uma renovação no quadro de funcionários, sem comprometer os resultados (MARQUES, 2015).

3.2 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Para Marques (2015), a satisfação no ambiente de trabalho consiste em uma forte identificação do indivíduo com o trabalho, abrangendo o alcance de objetivos e valores pessoais, até as maneiras de recompensa. A percepção de satisfação no trabalho representa a totalização resultante das experiências no contexto das organizações, ou seja, averiguar na empresa sobre satisfação no trabalho refere-se a avaliação dos retornos oferecidos pela empresa quanto salários, promoções e benefícios, convivência com colegas e chefias, como também o quanto a execução

das atividades por eles desenvolvidas propiciam sentimentos prazerosos e gratificantes.

A motivação dos trabalhadores é um fator relevante, sendo um elemento de baixo custo e auxilia a elevar a autoestima do colaborador, bem como promover a satisfação no ambiente de trabalho. Para Robbins (2015), parabenizar um comportamento positivo de maneira imediata tende a incentivar a repetição. Em consonância com o autor, Almeida & Tacconi (2015) afirmam que elementos como a motivação e o comprometimento são atributos desejados em todas as organizações, bem como o alinhamento com os objetivos organizacionais, visto que desempenho positivo e a eficácia estão diretamente ligados à motivação.

Robbins (2015) destaca que o nível de engajamento, também, é um fator que influencia a satisfação no ambiente de trabalho. O engajamento dos colaboradores diz respeito ao envolvimento do indivíduo, sua satisfação e seu entusiasmo com o trabalho no qual realiza, ou seja, quanto mais engajados e motivados estiverem os colaboradores, maior o sentimento de contentamento e satisfação, tal qual o aumento do nível de rendimento e produtividade.

“Funcionários altamente engajados desenvolvem forte vínculo emocional com seus locais de trabalho, têm paixão pelo que fazem e sentem profunda conexão com sua empresa; em contrapartida, na verdade, os empregados desengajados já se sentem fora ou fizeram seu check-out – dedicando tempo, mas não energia ou atenção, a seu trabalho” (ROBBINS, 2015).

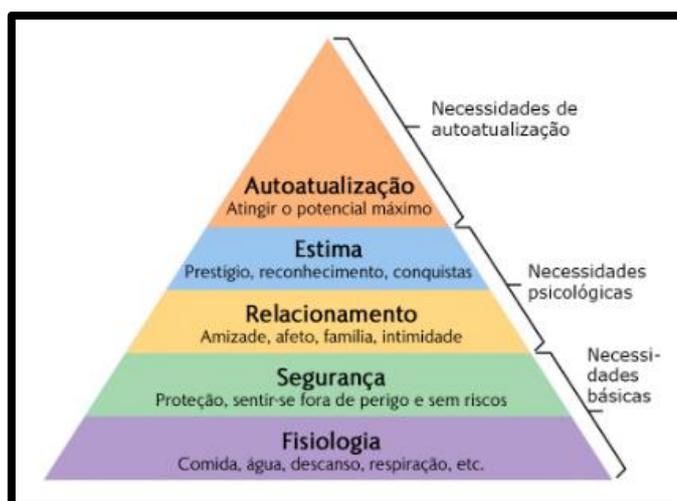
Para a psicóloga Glover (2020), a motivação se refere aos desejos que impulsionam o indivíduo a querer alcançar algum objetivo e satisfazer suas necessidades humanas. Mediante a importância da motivação no ambiente de trabalho e carência de estudos sobre o tema, foi desenvolvido algumas teorias para ajudar os gestores a motivar seus funcionários, dentre elas a Teoria da Motivação de Maslow. A Teoria da Motivação de Maslow, desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow na década de 1950, busca identificar as necessidades humanas e como elas influenciam o comportamento, essas necessidades motivam as pessoas a enfrentarem as dificuldades do cotidiano, priorizando as mais básicas antes de atender às necessidades mais específicas.

De acordo com Compton (2018), a estrutura da Pirâmide de Maslow é composta por cinco categorias de necessidades, dispostas de forma hierárquica. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, essenciais para a sobrevivência,

como alimentação, água e respiração. Acima, a necessidade de segurança refere-se a um ambiente seguro e estável. A terceira categoria, relacionamentos, diz respeito ao suporte emocional que as pessoas recebem de amigos e familiares, incluindo amor e afeto. A penúltima categoria é a estima, que envolve o desejo de reconhecimento, prestígio e realização pessoal. Por fim, a autorrealização, no topo da pirâmide, representa a busca pelo desenvolvimento pleno do potencial em diversas áreas da vida, como emocional, social e intelectual. Essa hierarquia está ilustrada na Figura 2.

De acordo com Custódio (2022), o avanço das teorias organizacionais proporcionou às empresas um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal, ao crescimento e à satisfação no trabalho. Essa transformação é influenciada pelo modelo de Maslow, que permite uma análise abrangente das diversas dimensões da vida do indivíduo, incluindo relações pessoais, produtividade e motivação no ambiente de trabalho. Além disso, essa abordagem exerce um impacto significativo no contexto organizacional, promovendo um espaço que incentiva o desenvolvimento e a satisfação profissional. Ao reconhecer a importância de atender a essas necessidades, tanto os indivíduos quanto as organizações podem estabelecer um ciclo positivo de motivação e crescimento, fundamental para o bem-estar e o sucesso coletivo.

Figura 02 - Pirâmide de Maslow .



Fonte: Google imagens

3.2.1 Relação entre satisfação no trabalho e a retenção de funcionários.

Segundo Pandita (2018), a relação entre a satisfação no trabalho e a retenção de funcionários é fundamental para o sucesso das organizações. Na década de 1950, o psicólogo Frederick Herzberg desenvolveu a "Teoria dos Dois Fatores", que categoriza os elementos que influenciam a motivação e o engajamento dos colaboradores em dois grupos principais: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Esses fatores têm um impacto significativo na satisfação dos colaboradores e, por consequência, na sua permanência na empresa. Os fatores higiênicos referem-se a condições externas relacionadas ao ambiente de trabalho. Esses elementos, que são determinados pela organização, incluem aspectos como infraestrutura física, segurança, clima organizacional, cultura da empresa, políticas administrativas, relacionamentos interpessoais, além da remuneração e dos benefícios oferecidos. Tais fatores são essenciais para evitar a insatisfação, mas não garantem, por si só, a motivação dos colaboradores. Por outro lado, os fatores motivacionais estão sob o controle dos próprios colaboradores e estão associados a objetivos profissionais e a aspectos mais subjetivos, como responsabilidades, autonomia, reconhecimento e a sensação de crescimento, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. A compreensão desses fatores é crucial, uma vez que contribuem diretamente para a motivação intrínseca dos funcionários (ZENDESK, 2021).

A teoria de Maslow, que também se refere a necessidades humanas, complementa a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg ao apresentar uma hierarquia de necessidades, organizada em níveis de complexidade crescente. Essa perspectiva mais ampla sobre as necessidades humanas ajuda a entender as motivações dos colaboradores no ambiente de trabalho, enquanto a abordagem de Herzberg é mais prática, focando no desenvolvimento profissional e na sua relação com o sucesso organizacional (BEVINS, 2018).

De acordo com Sehgal (2012), os colaboradores que se dedicam e permanecem nas corporações tendem a ter um ambiente de trabalho positivo, onde se sentem valorizados e reconhecidos. O nível de envolvimento do colaborador com a empresa influencia diversos aspectos, incluindo inovação, absenteísmo, relacionamentos interpessoais e disposição para permanecer na organização. Fatores como percepção de autorrealização, satisfação pessoal e concretização de objetivos pessoais têm um impacto positivo na retenção de funcionários.

Além disso, Wen e Sun (2022) corroboram a ideia de Herzberg, afirmando que a satisfação dos empregados está intrinsecamente ligada a fatores relacionados ao trabalho, o que afeta diretamente o engajamento e, conseqüentemente, a retenção dos funcionários. Essa relação reforça a importância de se promover um ambiente de trabalho que favoreça tanto a satisfação quanto a motivação, contribuindo para a longevidade, permanência de funcionários e o sucesso das organizações.

3.3 FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

A rotatividade de pessoal é um fenômeno complexo que não pode ser atribuído a uma única causa, sendo influenciado por diversas variáveis internas e externas. Das variáveis externas estão a conjuntura econômica, situação de oferta e procura, as oportunidades de emprego no mercado, etc. Já os fatores internos estão no estilo de gestão, política salarial e de benefícios, oportunidades de crescimento, condições físicas e psicológicas de trabalho, bem como o relacionamento humano, conforme aponta Chiavenato (2020).

Stephen P. Robbins (2015), em sua obra *Lidere & Inspire: A Verdade Sobre a Gestão de Pessoas*, ressalta que uma pesquisa nacional realizada nos Estados Unidos sobre a força de trabalho revelou que a remuneração e os benefícios não são as principais razões que levam os colaboradores a gostarem de seu trabalho ou a permanecer em uma organização. Em vez disso, a qualidade do emprego e o suporte encontrado no ambiente de trabalho se destacam como fatores cruciais. Entre os fatores que contribuem para a rotatividade, a insatisfação com a cultura organizacional é um dos principais. Um ambiente de trabalho tóxico, caracterizado por falta de apoio, desrespeito e comunicação deficiente, pode levar os colaboradores a buscarem oportunidades em outras empresas. Além disso, a falta de alinhamento entre os valores pessoais e os da organização pode gerar desmotivação e, conseqüentemente, uma alta taxa de turnover. Outro fator relevante é a ausência de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Funcionários que não percebem perspectivas de avanço em suas carreiras tendem a se sentir estagnados, o que pode resultar em sua decisão de deixar a empresa. A oferta de treinamentos e capacitações é, portanto, essencial para manter os colaboradores engajados e motivados.

Para Zendesk (2023), atividades de Recursos Humanos impactam a decisão dos empregados em permanecer ou se desligar da instituição. Entre os fatores que

influenciam essa decisão, destacam-se a estrutura da função, as oportunidades de crescimento, a oferta de treinamentos e o reconhecimento. Esses elementos são determinantes na satisfação individual e no comprometimento com a organização, levando o colaborador a considerar alternativas que possam atender melhor suas expectativas profissionais, sendo os fatores carga de trabalho excessiva e a falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal aspectos que impactam negativamente a satisfação dos empregados.

Na perspectiva de Medeiros (2012) os motivos que influenciam a rotatividade de funcionários englobam motivação, remuneração, satisfação dos colaboradores e até mesmo o processo seletivo realizado pela empresa. Porém, para Ferreira e Almeida (2015) o retorno financeiro é o principal motivador para a ocorrência de Turnover, visto que, atualmente, as pessoas buscam por remunerações e pacotes de benefícios melhores nas instituições, desencadeando questionamentos acerca da viabilidade de permanecer ou sair da empresa, ocorrendo até mesmo, o descarte de propostas de trabalho.

Cardoso e Santos (2013) afirmam que variáveis internas e externas desencadeiam a rotatividade de funcionários, podendo ser estas variáveis identificadas através da extração de informações no procedimento de desligamento do colaborador, utilizando-se da aplicação da entrevista de desligamento. A utilização da entrevista de desligamento é uma ação muito comum utilizada nas empresas e, geralmente, é o principal mecanismo de identificar as causas de turnover por intermédio de pesquisas do nível de satisfação com o ambiente, políticas da empresa, relacionamento com colegas e supervisores.

Compreender a perspectiva do colaborador ao sair da instituição é extremamente importante para o sucesso da gestão de pessoas da empresa, a colheita de informações através da entrevista de desligamento promove a correção de distorções e melhora o desempenho institucional. Nesta entrevista, é realizado o preenchimento de um formulário, aplicado pelo gestor, que contempla os itens de razão do desligamento e opinião do funcionário sobre vários segmentos relacionados a empresa. Com isso, após a finalização do questionário, os resultados são tabulados, analisados e inseridos em uma tabela de pontos contendo os níveis de 01 (um) a 05 (cinco) para efeitos de estatísticas sobre salários, benefícios, plano de carreira, relacionamentos, jornadas e condições de trabalho, treinamentos e reconhecimento,

possibilitando dados relevantes ao gestores para o planejamento de futuras ações e tomada de decisões (CHIAVENATO, 2020).

Contudo a liderança desempenha um papel crucial na retenção de talentos, os gestores que não possuem habilidades interpessoais adequadas podem criar um ambiente hostil, onde os colaboradores se sentem desvalorizados e não reconhecidos.

Para Dahl (2021), um bom líder tem a capacidade de motivar, realizar um feedback construtivo e reconhecer os elementos primordiais para um local de trabalho saudável e positivo. Em suma, a rotatividade nas empresas é influenciada por uma combinação de fatores, incluindo cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a qualidade da liderança. A compreensão desses elementos é fundamental para que as organizações adotem estratégias eficazes de retenção de talentos.

A análise das causas que influenciam a rotatividade de funcionários é um tema importante, conforme destacado por Schein (2010). O autor ressalta que a simples oferta de remuneração não é suficiente para garantir a retenção de talentos. A satisfação no trabalho está intimamente ligada à cultura organizacional, às oportunidades de crescimento e à qualidade da liderança. Para compreender melhor as motivações dos colaboradores, é fundamental implementar estratégias eficazes de gestão, como entrevistas de desligamento e a criação de um ambiente de trabalho positivo. Além disso, práticas como a promoção de treinamentos e o reconhecimento do desempenho contribuem significativamente para aumentar o engajamento e a lealdade dos funcionários. Para enfrentar o desafio da rotatividade, as organizações devem adotar uma abordagem holística, que alinhe as necessidades dos colaboradores à construção de uma cultura organizacional saudável. Essa estratégia pode resultar em uma maior retenção de talentos e no sucesso institucional. A continuidade da pesquisa e a implementação de boas práticas são essenciais para criar um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade de funcionários é um fenômeno que impacta diretamente a saúde organizacional, refletindo em aspectos como a produtividade, a cultura interna e a satisfação dos colaboradores. Este trabalho buscou analisar as causas e consequências desse fenômeno. Ao longo da pesquisa, ficou evidente que a rotatividade pode ser influenciada por fatores como a insatisfação com o ambiente de trabalho e a ausência de um alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e os da organização, tais fatores não desencadeiam apenas a saída de talentos, mas também geram um custo significativo para as empresas, que vão além dos recursos financeiros, incluindo a perda de conhecimento e o impacto na moral da equipe.

Ademais, as estratégias de retenção abordadas, como programas de desenvolvimento profissional, ações de valorização e a promoção de um ambiente inclusivo e colaborativo, são fundamentais para a construção de um quadro de funcionários engajados e comprometidos. Investir na capacitação e no bem-estar dos colaboradores é considerado uma estratégia em um mercado grandemente competitivo.

Por fim, é imprescindível que as organizações desenvolvam uma cultura de feedback contínuo e estejam abertas a ouvir as demandas de seus funcionários. A rotatividade, se bem compreendida e gerenciada, pode ser transformada em uma oportunidade de crescimento e inovação, permitindo que as empresas se ajustem às dinâmicas do mercado e às expectativas de seus colaboradores. Assim, recomenda-se a realização de estudos futuros que explorem a relação entre rotatividade e desempenho organizacional, a fim de aprofundar ainda mais a compreensão desse fenômeno complexo. Com isso, espera-se que este trabalho contribua para a reflexão sobre a importância de uma gestão eficaz de pessoas e para a construção de ambientes de trabalho que promovam a retenção de talentos, essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I. C. S. e TACCONI, M. F. F. S. - Satisfação e Motivação dos Funcionários no IFRN - Campus Natal Central: Revista **HOLOS**, 2015. Disponível em: [SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO IFRN – CAMPUS NATAL CENTRAL \(capes.gov.br\)](#). Acesso em: 15 out. 2024.

BEVINS, Daniel T., "Teoria da Motivação de Dois Fatores de Herzberg: Um Estudo Geracional". **Teses de honra**, 2018. Disponível em: "[Teoria da Motivação de Dois Fatores de Herzberg: Um Estudo Geracional](#)" por Daniel T. Bevins. Acesso em: 31 de out. de 2024.

CARDOSO, A. F.; CARDOSO, J. F.; SANTOS, S. R. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. Revista de **Gestão, Finanças e Contabilidade**, 2013. Acesso em: 28 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em: [Minha Biblioteca: Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano](#) Acesso em: 14 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**. 9th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. Disponível em: [Minha Biblioteca: Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa](#). Acesso em: 14 out. 2024.

CUSTÓDIO, Lucas - Pirâmide de Maslow: Entendendo a Hierarquia das Necessidades. **Trybe**, 2022. Disponível em: [Pirâmide de Maslow: entendendo a hierarquia das necessidades! – Insights para te ajudar na carreira em tecnologia | Blog da Trybe \(betrybe.com\)](#). Acesso em: 15 out. 2024.

DAHL, Jean. **Liderança Lean**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. ISBN Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202335/>. Acesso em: 20 out. 2024.

DAU, Gabriel. Como diminuir a rotatividade de funcionários na sua empresa. **Jornal Contábil**, 2021. Disponível em: < [Como diminuir a rotatividade de funcionários na sua empresa - Jornal Contábil](#). Acesso em: 29 de out. de 2024

FERREIRA, L. C. de M.; ALMEIDA, C. B. de A. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**, 2015. Acesso em: 28 out. 2024.

FERREIRA, M. L. C. B e SIQUEIRA, M.M.M - Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. São Paulo, Revista **Organizações em Contexto**, 2005. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229076881.pdf> . Acesso em: 17 out. 2024.

MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: [Minha Biblioteca: Comportamento Organizacional](#). Acesso em: 14 out. 2024.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda. **Revista Connexio**, 2012. Acesso em: 28 out. 2024.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770236/epubcfi/6/36/%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08!/4/134/4/18/1:60\[alh%2Co](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770236/epubcfi/6/36/%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter08!/4/134/4/18/1:60[alh%2Co). Acesso em: 17 out. 2024.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais, 6ª edição**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522484997/>. Acesso em: 19 out. 2024.

ORIBE, Claudemir Y. **Capital humano: desenvolvendo planos de treinamento realmente eficazes**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555208283/>. Acesso em: 19 out. 2024.

PANDITA, D. e Ray, S. "Gestão de talentos e engajamento dos funcionários uma meta análise de seu impacto na retenção de talentos", Treinamento Industrial e Comercial. Editora **Emerald Publishing Limited**, 2018. Disponível em: [Gestão de talentos e engajamento dos funcionários – uma meta-análise de seu impacto na retenção de talentos | Visão Esmeralda](#). Acesso em: 31 de out. de 2024.

PAVANELLO, Letícia e JAEGGER, E.- Rotatividade nas empresas motivos internos e externos. Santa Catarina: Revista **REAVI**, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/2316419004062015070/5435>. Acesso em: 17 out. 2024.

RAHMAWATI, Riski A., "The Effects Of Compensation, Work Environment And Job Satisfaction On Employee Retention: A Case Study: Banking Industry". **A Research Journal**. Disponível em: <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/9741>. Acesso em: 31 de out. de 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere & Inspire - A verdade sobre a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2015. Disponível em: [Minha Biblioteca: Lidere & Inspire - A verdade sobre a gestão de pessoas](#). Acesso em: 15 out. 2024.

SACRAMENTO, Tatiana . Principais Causas, impacto e como reduzir a rotatividade na empresa. Editora **Think Work**, 2023. Disponível em: [Principais causas, impacto e como reduzir a rotatividade na empresa - Think Work LabThink Work Lab](#). Acesso em: 28 out. 2024.

Salesforce Brasil Blog: Teoria de Herzberg: Saiba o que é a Teoria dos Dois Fatores, 2022. Disponível em: [Teoria de Herzberg: Saiba o que é a Teoria dos Dois Fatores | Salesforce](#). Acesso em: 19 out. 2024.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: **Jossey-Bass**, 2010

SEHGAL, S., “ Relationship between work environment and productivity”. **International Journal of Engineering Research and Applications**, 2012. Disponível em: https://www.ijera.com/papers/Vol2_issue4/LY2419921995.pdf. Acesso em: 31 de out. de 2024.

SIQUEIRA, Mirlene M M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: ArtMed, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536314945/>. Acesso em: 17 out. 2024.

Wen, D., Yan, D., & Sun, X. Satisfação dos funcionários, engajamento dos funcionários e intenção de rotatividade: o papel moderador do nível de posição. Revista **Gestão de Sistemas Humanos**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3233/HSM-211505>. Acesso em: 31 de out. de 2024.

ZENDESK. O que é Turnover? Tipos, causas e como calcular esse indicador, **Zendesk**, 2023. Disponível em: [O que é turnover? Tipos, causas e como calcular esse indicador \(zendesk.com.br\)](#). Acesso em: 14 out. 2024.

RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO DE PLÁGIO

DISCENTE: Michelly Pamela Pereira de Moraes

CURSO: Administração

DATA DE ANÁLISE: 13.11.2024

RESULTADO DA ANÁLISE

Estatísticas

Suspeitas na Internet: **1,33%**

Percentual do texto com expressões localizadas na internet [△](#)

Suspeitas confirmadas: **1,33%**

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados [△](#)

Texto analisado: **94,89%**

Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).

Sucesso da análise: **100%**

Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.

Analisado por Plagius - Detector de Plágio 2.9.6
quarta-feira, 13 de novembro de 2024

PARECER FINAL

Declaro para devidos fins, que o trabalho da discente MICHELLY PAMELA PEREIRA DE MORAES n. de matrícula **48358**, do curso de Administração, foi aprovado na verificação de plágio, com porcentagem conferida em 1,33%. Devendo a aluna realizar as correções necessárias.

Assinado digitalmente por: ISABELLE DA SILVA SOUZA
Razão: Responsável pelo documento
Localização: UNIFAEMA - Ariqueme/RO
O tempo: 13-11-2024 22:25:42

ISABELLE DA SILVA SOUZA
Bibliotecária CRB 1148/11
Biblioteca Central Júlio Bordignon
Centro Universitário Faema – UNIFAEMA