

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

RAFAELA VEIGA LUNA

**TURNOVER E SEUS IMPACTOS FINANCEIROS:
O PAPEL ESTRATÉGICO DA REMUNERAÇÃO NA RETENÇÃO DE
TALENTOS**

VARGINHA/MG

2025

RAFAELA VEIGA LUNA

**TURNOVER E SEUS IMPACTOS FINANCEIROS:
O PAPEL ESTRATÉGICO DA REMUNERAÇÃO NA RETENÇÃO DE
TALENTOS**

Trabalho de Conclusão de PIEPEX
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Bacharela em
Ciência e Economia pela Universidade
Federal de Alfenas.

Orientador: Vinicius de Souza Moreira.

VARGINHA/MG

2025

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Luna, Rafaela Veiga.

TURNOVER E SEUS IMPACTOS FINANCEIROS : O PAPEL ESTRATÉGICO DA
REMUNERAÇÃO NA RETENÇÃO DE TALENTOS / Rafaela Veiga Luna. -

Varginha, MG, 2025.

28 f. : il. -

Orientador(a): Vinicius de Souza Moreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado
Interdisciplinar em Ciência e Economia) - Universidade Federal de Alfenas,
Varginha, MG, 2025.

Bibliografia.

1. Turnover. 2. Retenção de talentos. 3. Remuneração. 4. Quiet quitting.
I. Moreira, Vinicius de Souza, orient. II. Título.

RAFAELA VEIGA LUNA

**TURNOVER E SEUS IMPACTOS FINANCEIROS:
O PAPEL ESTRATÉGICO DA REMUNERAÇÃO NA RETENÇÃO DE
TALENTOS**

O presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação do Trabalho de Conclusão de PIEPEX apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharela em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas.

Aprovada em: 14 de novembro 2025

Prof. Vinicius de Souza Moreira
Presidente da banca examinadora
Universidade Federal de Alfenas

Prof. Lincoln Thadeu Gouvêa de Frias
Universidade Federal de Alfenas

Prof. Paulo Roberto Rodrigues de Souza
Universidade Federal de Alfenas

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos, que estiveram ao meu lado em cada etapa desta jornada acadêmica. Em especial, à minha mãe Katia da Costa Veiga Luna e ao meu pai Paulo Moreira Luna, pela oportunidade de estudar, pelo apoio incondicional aos meus sonhos e por acreditarem em mim. Tudo o que conquisto é, também, conquista de vocês. Obrigada por serem minha base, minha força e minha inspiração diária.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo descrever a relação entre remuneração, práticas de gestão e rotatividade de funcionários, investigando os impactos financeiros e organizacionais do *turnover*. A rotatividade voluntária é identificada como um fator crítico, capaz de comprometer a produtividade, gerar custos diretos e indiretos e afetar a moral institucional (Reis, 2020). Estudos indicam que baixos salários, falta de oportunidades de crescimento e ausência de reconhecimento contribuem significativamente para pedidos de demissão e práticas de *quiet quitting* (demissão silenciosa), em que colaboradores reduzem seu engajamento sem se desligar formalmente da empresa (Mahand, 2023). Diante disso, por meio de uma revisão de literatura narrativa, neste trabalho apresentou-se os fatores que influenciam a decisão de permanência ou saída do colaborador e descreveu-se estratégias de retenção eficazes, incluindo políticas salariais competitivas, oportunidades de desenvolvimento profissional e práticas de gestão que promovam motivação e valorização. Conclui-se que a rotatividade de funcionários é um fenômeno multifatorial, diretamente influenciado por práticas de gestão, níveis de remuneração e oportunidades de desenvolvimento profissional. A análise evidencia que políticas salariais não competitivas, ausência de planos de carreira e falta de suporte organizacional impulsionam tanto a intenção de saída quanto o *quiet quitting*. Como contribuição, este trabalho fornece subsídios teóricos e práticos para gestores e profissionais de recursos humanos aprimorarem as suas políticas de retenção, fortalecendo a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

Palavras-chave: *turnover*, retenção de talentos, remuneração, *quiet quitting*.

ABSTRACT

The present study aimed to describe the relationship between compensation, management practices, and employee turnover, investigating the financial and organizational impacts of turnover. Voluntary turnover is identified as a critical factor capable of compromising productivity, generating direct and indirect costs, and affecting institutional morale (Reis, 2020). Studies indicate that low wages, lack of growth opportunities, and absence of recognition significantly contribute to resignation decisions and quiet quitting practices, in which employees reduce their engagement without formally leaving the company (Mahand, 2023). Through a narrative literature review, this work presented the factors that influence employees' decisions to stay or leave, and outlined effective retention strategies, including competitive compensation policies, opportunities for professional development, and management practices that promote motivation and appreciation. It is concluded that employee turnover is a multifactorial phenomenon directly influenced by management practices, compensation levels, and professional development opportunities. The analysis shows that non-competitive salaries, lack of structured career plans, and insufficient organizational support drive both turnover intentions and quiet quitting. As a contribution, this study provides theoretical and practical insights to help managers and HR professionals improve their retention policies, strengthening organizational sustainability and competitiveness.

Keywords: turnover, talent retention, compensation, quiet quitting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de <i>Turnover</i>	12
Figura 2 - Pirâmide de Maslow	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demissão: 12 dúvidas mais pesquisadas na internet.....	17
Quadro 2 - Síntese das táticas de retenção.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 TURNOVER: CONCEITOS GERAIS.....	12
3 TURNOVER E POLÍTICA SALARIAL: UMA ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES.....	15
3.1 BAIXOS SALÁRIOS E QUIET QUITTING: IMPACTOS NO ENGAJAMENTO	
18	
3.2 FALTA DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO.....	19
4 CUSTOS E IMPACTOS DO TURNOVER PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	20
5 TÁTICAS DE RETENÇÃO.....	21
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

Os custos da rotatividade de funcionários representam um desafio para muitas empresas, uma vez que a intenção de saída pode comprometer a eficiência, a eficácia e a competitividade das organizações, além de gerar custos adicionais, reduzir a produtividade institucional e prejudicar a moral da organização. Estudos apontam que o *turnover* está frequentemente associado a fatores como satisfação no trabalho, estresse, apoio organizacional, incentivos financeiros e não financeiros, imagem corporativa, justiça organizacional, oportunidades de carreira, estilos de liderança, ambiente organizacional e práticas de gestão de pessoas (Silva; Reis, 2020).

Diante disso, é fundamental compreender como esses elementos moldam o comportamento dos indivíduos e impactam a sua decisão de permanecer ou não na empresa (Dhakal, 2023). Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo descrever a relação entre remuneração, práticas de gestão e a rotatividade de funcionários, buscando compreender os impactos financeiros desse fenômeno nas empresas. Como objetivos específicos, pretendeu-se: (a) identificar os principais fatores organizacionais que contribuem para o *turnover*, e (b) apresentar estratégias eficazes de retenção.

Como contribuições teóricas e práticas, espera-se oferecer subsídios para gestores e profissionais de recursos humanos aprimorarem as suas políticas de retenção com base em dados e evidências consolidadas na literatura. Para o alcance dos propósitos da pesquisa, buscou-se reunir, analisar e organizar as principais contribuições de pesquisas anteriores (Prodanov; Freitas, 2013) sobre remuneração, práticas de gestão e rotatividade, de modo a compreender como esses elementos se relacionam no contexto organizacional.

Para a operacionalização do trabalho, aplicou-se a revisão de literatura narrativa como metodologia. Esse tipo de revisão permite uma abordagem ampla, flexível e integrativa, favorecendo a síntese de diferentes perspectivas teóricas e a compreensão contextualizada de fenômenos complexos. A partir dessa metodologia, foi possível organizar o conhecimento disponível, identificar padrões relevantes e enriquecer a discussão sobre a relação entre remuneração, práticas de gestão e rotatividade de funcionários. Além disso, a seleção dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à

subjetividade dos autores (Unesp, 2015). Buscou-se, com isso, estabelecer a correlação entre a rotatividade, os baixos níveis salariais e a escassez de oportunidades nas organizações, com o propósito de compreender os fatores que contribuem para a ocorrência desse fenômeno.

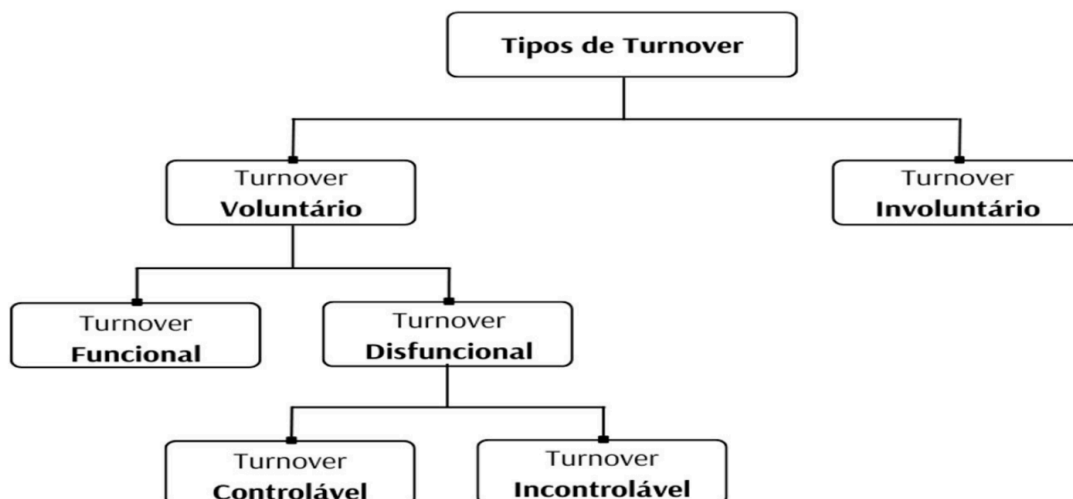
O texto está organizado em seis seções. Após esta introdução, na segunda seção é apresentado o conceito de *turnover*. Na terceira parte, são detalhados os fatores organizacionais relacionados ao fenômeno da rotatividade. Na quarta seção, discute-se a importância do estudo do *turnover* no contexto empresarial (custos e impactos). Em seguida, na quinta seção apresenta-se táticas e práticas de retenção de talentos. Por fim, na sexta seção traz-se as considerações finais, sintetizando os principais resultados e sugestões para futuras pesquisas.

2 TURNOVER: CONCEITOS GERAIS

O termo “*turnover*”, também chamado de rotatividade de pessoal, refere-se ao fluxo de entrada e saída de colaboradores em uma organização durante um determinado período (Pinheiro; Souza, 2013). Esse movimento pode ocorrer tanto por iniciativa da empresa quanto por decisão voluntária do trabalhador, sendo este último considerado o mais preocupante do ponto de vista do empregador, pois gera impactos negativos sobre a produtividade, a retenção de talentos e a efetividade organizacional (Oliveira, 2014).

É importante ressaltar que o *turnover* pode ser subdividido em *turnover* voluntário, funcional e disfuncional; disfuncional e controlável e incontrolável (Figura 1).

Figura 1 - Tipos de *Turnover*



Fonte: Ferreira e Sales (2022, p. 4).

O *turnover* voluntário, caracterizado pelo desligamento que parte da iniciativa do próprio colaborador, exige uma análise aprofundada por parte da organização, sendo classificado em funcional e disfuncional. Essa distinção é essencial, pois a rotatividade pode ser tanto benéfica quanto prejudicial à saúde organizacional (Ferreira; Sales, 2022).

A classificação se divide em *turnover* voluntário funcional e disfuncional. O primeiro tipo ocorre quando um colaborador que apresenta baixo desempenho ou baixa produtividade opta por se desligar da empresa. Este tipo de rotatividade é considerado funcional ou desejável, pois a saída do indivíduo de baixa *performance* abre a oportunidade para que a organização o substitua por um profissional mais qualificado e alinhado aos objetivos estratégicos,

gerando, em última análise, um benefício para a produtividade geral (Ferreira; Sales, 2022).

O *turnover* voluntário disfuncional, por outro lado, refere-se à saída de um colaborador de alta *performance*, considerado um talento ou um profissional estratégico para a empresa. Este fenômeno é invariavelmente negativo, uma vez que resulta na perda de capital humano e intelectual, impactando o desempenho das equipes, o custo operacional e a capacidade de inovar da organização (Ferreira; Sales, 2022).

A partir do caráter disfuncional, a rotatividade ainda pode ser categorizada pela capacidade de controle por parte da empresa. O *turnover* disfuncional controlável engloba as causas de desligamento que estão sob o domínio da gestão e que poderiam ter sido evitadas por meio de ações estratégicas da organização. Neste caso, a empresa tinha o poder de retenção, mas falhou em implementá-lo (Ferreira; Sales, 2022).

Por outra perspectiva, o *turnover* disfuncional incontrolável diz respeito aos motivos de desligamento que são externos à relação de trabalho e que a organização não possui meios para evitar. Por exemplo, mudança de país ou cidade por motivos familiares, aposentadoria, doença grave, ou a decisão de buscar formação acadêmica em tempo integral. Embora a perda do talento seja prejudicial, a rotatividade é classificada como inevitável (Ferreira; Sales, 2022).

Este fenômeno implica custos diretos, tais como recrutamento, seleção, treinamento e desligamento, e custos indiretos, como a perda de conhecimento, a quebra de vínculos internos e externos e a desmotivação dos funcionários que permanecem na empresa (Oliveira, 2014).

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, o *turnover* funciona também como um indicador de desempenho, revelando a proporção de admissões e desligamentos em relação ao quadro médio de funcionários no período analisado. Níveis muito altos desse índice podem sinalizar falhas na gestão de pessoas, enquanto níveis muito baixos podem indicar rigidez e dificuldade de renovação do capital humano. Assim, uma taxa considerada saudável é aquela que permite manter profissionais de bom desempenho e, ao mesmo tempo, renovar as competências necessárias à organização (Silva; Reis, 2020).

Além desses aspectos quantitativos, fatores qualitativos também exercem influência significativa no fenômeno. Entre eles, a remuneração ocupa posição central. Conforme levantamento realizado por Coelho (2022), aspectos como “salário” e “participação nos lucros” apresentaram forte correlação com os pedidos de desligamento, evidenciando que a insatisfação com políticas de recompensas impacta diretamente a decisão dos colaboradores em permanecer ou não na empresa. Portanto, compreender os motivos que levam à saída, sobretudo os ligados à política de remuneração, permite às organizações formular estratégias de retenção mais eficazes, promovendo um ambiente de trabalho justo, motivador e competitivo (Ongori, 2007).

3 TURNOVER E POLÍTICA SALARIAL: UMA ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES

A rotatividade de pessoal é um fenômeno que reflete a saída de colaboradores de uma organização, sendo a intenção de rotatividade a maneira mais eficaz de prever se o desligamento voluntário realmente ocorrerá (Belete, 2018). A alta taxa de rotatividade compromete o equilíbrio financeiro e a imagem da empresa, sendo, muitas vezes, um reflexo de falhas na gestão, no gerenciamento e na liderança de pessoas e processos (Silva; Reis, 2020). Os custos envolvidos não se limitam apenas às despesas de recrutamento e treinamento, mas incluem a perda de *know-how* e a perda de capacidade produtiva das equipes (Silva; Reis, 2020).

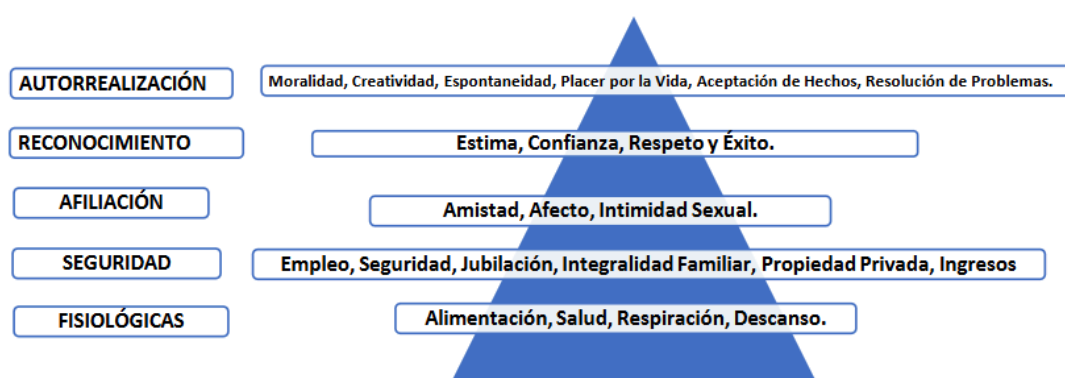
Apesar de o Novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregado (Caged) indicar um saldo positivo de 129.775 novos vínculos formais gerados em julho de 2025 (Brasil, 2025), a insatisfação dos trabalhadores continua sendo um fator determinante para o aumento do *turnover* no mercado de trabalho brasileiro (G1, 2025). Entre os principais motivos para a insatisfação e para os pedidos de desligamento voluntário destacam-se a falta de oportunidades de crescimento e os fatores relacionados à política salarial e à remuneração, fatores que reforçam a importância da remuneração e dos benefícios na retenção de talentos (Belete, 2018).

O desejo por oportunidades de promoção é um dos principais determinantes da intenção de rotatividade, e a sua ausência aumenta a probabilidade de o colaborador procurar outras alternativas no mercado de trabalho (Belete, 2018). Neste cenário, a qualidade da relação líder-liderado e as práticas de recursos humanos são cruciais, pois influenciam positivamente o engajamento no trabalho (Oliveira; Rocha, 2017). A percepção de que a organização oferece suporte e políticas justas de gestão de pessoas é fundamental para que o profissional se sinta parte da organização e tenha interesse em permanecer ativo (Oliveira, 2018).

A compreensão desse fenômeno pode ser aprofundada sob a teoria da Pirâmide de Maslow (Figura 2), que relaciona a decisão de permanência ou desligamento ao nível de satisfação das necessidades humanas (Doubront; Doubront, 2020). De acordo com o modelo, o comportamento humano se orienta pela busca contínua de atender necessidades que vão das fisiológicas

à autorrealização. Assim, quando remuneração, estabilidade e segurança — necessidades básicas — não são supridas, o colaborador tende a buscar ambientes mais seguros, reduzindo seu engajamento e ampliando sua intenção de saída. Apenas após o atendimento dessas necessidades iniciais é possível avançar para níveis superiores, como afiliação, estima e autorrealização (Doubront; Doubront, 2020). A ausência de vínculos sociais, reconhecimento ou oportunidades de desenvolvimento compromete a satisfação dessas necessidades superiores, favorecendo, portanto, formas de turnover disfuncional.

Figura 2 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Doubront e Doubront (2020, p. 4).

Além disso, dados complementares evidenciam a preocupação dos trabalhadores não apenas com os motivos que levam ao pedido de demissão, mas também com as consequências práticas e financeiras dessa decisão. O levantamento realizado pelo G1, com base em buscas no Google, entre março de 2024 e março de 2025, mostrou as 12 dúvidas mais pesquisadas sobre o tema (Tabela 1), revelando que a maior parte das questões está relacionada ao impacto econômico do desligamento (G1, 2025).

Quadro 1 - Demissão: 12 dúvidas mais pesquisadas na internet

Posição	Dúvida	Quantidade de buscas
1º	Como pedir demissão?	102.000
2º	Quanto vou receber se pedir demissão?	100.800
3º	O que recebo se pedir demissão?	86.600
4º	O que recebo se for demitido por justa causa?	67.600
5º	Quanto recebo se pedi demissão e trabalhei 5 meses?	66.600
6º	Quem pede demissão tem direito a seguro-desemprego?	56.600
7º	Como funciona o aviso prévio em caso de demissão?	53.800
8º	Qual o melhor dia para pedir demissão?	51.700
9º	Como sacar o FGTS retido por pedido de demissão?	47.400
10º	O que eu perco se pedir demissão?	42.400
11º	O que recebo se pedir demissão no período de experiência?	23.500
12º	Como funciona o acordo de demissão?	16.860

Fonte: Dados do G1 (2025).

A percepção de que a remuneração não acompanha o nível de responsabilidade ou a carga de trabalho gera um sentimento de desvalorização, refletindo diretamente no engajamento e na motivação profissional (Oliveira, 2018). Estudos mostram que a inadequação entre salário e função, somada à falta de reajustes e benefícios competitivos, leva muitos trabalhadores a buscarem alternativas no mercado (Belete, 2018). Essa disparidade entre expectativas e realidade reforça a necessidade de políticas salariais mais consistentes, capazes de alinhar a remuneração ao desempenho e à permanência do colaborador (Oliveira, 2018).

Outro aspecto crucial é a ausência de oportunidades de crescimento, que compromete a perspectiva de desenvolvimento profissional dentro das empresas. A falta de mobilidade interna, de programas de capacitação e de planos de carreira estruturados gera a sensação de estagnação, especialmente entre os profissionais mais qualificados (Aguiar et al., 2020). Esse bloqueio no avanço da carreira não apenas desmotiva, mas também pode levar à redução do esforço ou à prática do “*quiet quitting*”, em que os trabalhadores passam a entregar apenas o mínimo necessário (Oliveira; Rocha, 2017). Nesse contexto, muitas demissões voluntárias surgem não apenas como uma ruptura, mas como uma estratégia para buscar novos espaços onde o crescimento seja viável e valorizado (G1, 2025).

3.1 BAIXOS SALÁRIOS E *QUIET QUITTING*: IMPACTOS NO ENGAJAMENTO

O fenômeno conhecido como “*quiet quitting*”, ou “demissão silenciosa”, tem ganhado destaque no mundo do trabalho, sendo compreendido como uma atitude de pouco engajamento na execução das atividades delegadas (Chicchio; Skarabone, 2024). Essa prática se manifesta na restrição do colaborador ao cumprimento mínimo e exclusivo das suas obrigações contratuais, evitando qualquer esforço ou comprometimento adicional à descrição do cargo (Chicchio; Skarabone, 2024; Benones et al., 2023). Essa postura vai na contramão das expectativas organizacionais por um maior engajamento e esforço extra, uma vez que a maior parte dos trabalhos requer algum grau de dedicação adicional para se relacionar no ambiente de trabalho e atender às expectativas dos clientes (Benones et al., 2023).

Esse comportamento está ligado aos fatores que alimentam a intenção de rotatividade, notadamente a insatisfação com a remuneração e a falta de reconhecimento. A inadequação entre salário e função, somada à ausência de reajustes e benefícios competitivos, gera no trabalhador um profundo sentimento de desvalorização (Belete, 2018). Essa insuficiência na compensação atua como um gatilho psicológico para a perda de comprometimento (Oliveira, 2018), levando o empregado a redefinir sua relação com o trabalho quando sua dedicação não é recompensada de forma justa (Chicchio; Skarabone, 2024).

3.2 FALTA DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Além da insatisfação com a remuneração, a ausência de oportunidades de crescimento e reconhecimento é um dos fatores mais relevantes que impulsionam o desengajamento e a intenção de rotatividade (Belete, 2018; Chicchio; Skarabone, 2024). A busca por oportunidades de promoção é uma necessidade central do trabalhador e a percepção de que essa perspectiva não existe dentro da empresa atua como um fator decisivo para a busca por novas alternativas no mercado de trabalho (Belete, 2018).

A manifestação desse problema ocorre pela falta de planos de carreira estruturados, programas de capacitação ou mobilidade interna, o que gera a sensação de estagnação profissional (Aguiar et al., 2020). Essa estagnação, aliada à baixa dinâmica entre empregado e gerente e à falta de *feedback* sobre desempenho, é um dos principais fatores que levam à desmotivação, conforme observado em estudos de caso sobre o fenômeno do *quiet quitting* (Benones et al., 2023).

Nesse contexto de estagnação, o trabalhador, sentindo-se sem perspectivas de desenvolvimento, passa a limitar seu envolvimento apenas ao estritamente necessário para cumprir suas responsabilidades formais, recusando-se a investir energia adicional em um ambiente que não lhe oferece progresso (Benones et al., 2023). A consequência imediata dessa postura é uma queda no engajamento profissional, que se manifesta na falta de entusiasmo, na baixa produtividade e na pouca interação com colegas e superiores, como relatam gestores de recursos humanos (Benones et al., 2023).

Em suma, a falta de uma perspectiva de crescimento não apenas alimenta a prática do *quiet quitting*, que compromete a produtividade no presente, mas também acelera a decisão de saída, gerando a rotatividade que acarreta altos custos para as organizações (Murari, 2023). Assim, a criação de um plano de cargos e salários e de políticas que assegurem um caminho de desenvolvimento claro e valorizado torna-se uma medida estratégica fundamental para a retenção de talentos e para a manutenção de um ambiente de trabalho engajado (Aguiar et al., 2020).

4 CUSTOS E IMPACTOS DO *TURNOVER* PARA AS ORGANIZAÇÕES

A rotatividade de funcionários, ou *turnover*, representa um dos maiores desafios para a gestão de pessoas, pois seus desdobramentos vão além da simples substituição de colaboradores, afetando a saúde financeira, a produtividade e a competitividade das organizações (Silva; Reis, 2020). Este fenômeno influencia significativamente os processos e resultados das empresas, sendo um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (Murari, 2023).

Os custos de rotatividade podem ser categorizados em diretos e indiretos, abrangendo todo o ciclo de vida do colaborador, desde a contratação até a saída. Os custos diretos estão associados aos dispêndios explícitos e tangíveis gerados pelo desligamento e subsequente preenchimento do cargo. A principal causa de *turnover* é o salário, e o maior impacto sofrido pelas organizações são os altos gastos com processos de recrutamento e seleção e treinamento de novos funcionários (Murari, 2023).

Por sua vez, os custos indiretos, embora mais complexos de mensurar, são os mais prejudiciais para a estrutura organizacional, afetando o capital intelectual e a moral interna (Silva; Reis, 2020). Os custos envolvidos não se limitam apenas às despesas de recrutamento e treinamento, mas incluem a perda de *know-how* e a perda de capacidade produtiva das equipes (Silva; Reis, 2020). Além disso, a saída de colaboradores implica na perda de conhecimento e *expertise* nos processos, inteligência, relacionamentos sólidos com clientes e fornecedores e conhecimento de mercado (Murari, 2023).

A rotatividade também implica em outros custos indiretos, como a quebra de vínculos internos e externos, a desmotivação e a sobrecarga dos funcionários remanescentes, e o comprometimento da imagem e do equilíbrio financeiro da empresa no mercado (Silva; Reis, 2020). É de suma importância refletir sobre o custo intrínseco desde o momento de contratação do colaborador até o seu desligamento, e o que foi de fato nele investido, pois isso é perdido com a rotatividade (Silva; Reis, 2020).

5 TÁTICAS DE RETENÇÃO

Diante dos impactos negativos da rotatividade voluntária sobre a produtividade, o clima organizacional e os custos empresariais, torna-se essencial a adoção de estratégias eficazes de retenção de talentos, visto que um alto índice de rotatividade compromete o equilíbrio financeiro e a imagem da organização. Em termos organizacionais, a estratégia “trata-se de mobilizar recursos para atingir objetivos, mediante utilização, pela alta administração, de um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro” (Rodrigues, 2018, n. p.).

A retenção não depende apenas de remuneração competitiva, mas de um conjunto de práticas que promovem engajamento, desenvolvimento e valorização do colaborador (Dhakal, 2023). Manter o ambiente de trabalho sempre atrativo é um dos maiores desafios da gestão de pessoas, sendo crucial para que o colaborador se sinta parte da organização e, assim, tenha interesse em permanecer ativo (Dhakal, 2023).

A política de remuneração é o principal fator nas estratégias de retenção (Murari, 2023), pois a remuneração competitiva e as políticas de recompensa funcionam como instrumentos diretos de valorização, reduzindo a intenção de saída. Para além do salário fixo, as táticas de reconhecimento financeiro incluem programas como bônus por desempenho, comissões alinhadas a metas e participação nos lucros. Essas práticas buscam demonstrar que a organização reconhece e recompensa o esforço e a dedicação (Ferreira; Almeida, 2015). Essa clareza e justiça na compensação são fundamentais para fortalecer o vínculo do colaborador com a empresa.

Complementarmente, a ausência de oportunidades de crescimento é um dos fatores mais relevantes que impulsionam a falta de engajamento e a intenção de rotatividade. A criação de um plano de carreira estruturado é uma tática central para a retenção, visto que manter pessoas nas organizações só é possível por meio de uma política transparente no que se refere ao plano de carreira, evitando que o colaborador se sinta como um recurso de uso e descarte. Um plano de carreira define a trajetória profissional, as competências necessárias e os critérios para a ascensão, atuando como um elemento de motivação (Ferreira; Almeida, 2015). A oferta de capacitação e treinamentos

não apenas aprimora as habilidades técnicas, mas sinaliza o investimento da empresa em seu capital humano, aumentando a percepção de valorização e o engajamento (Ferreira; Almeida, 2015).

A retenção é significativamente influenciada pela qualidade do ambiente de trabalho e pela forma como a gestão de pessoas é percebida (Oliveira, 2018), sendo a diminuição da rotatividade fortemente ligada ao grau de motivação e satisfação do colaborador. Um ambiente organizacional positivo é construído por meio de práticas essenciais. A liderança justa e transparente é crucial, pois ao tomar decisões de forma imparcial e comunicar os objetivos abertamente, cria-se confiança e reduz-se a incerteza que leva à intenção de saída (Oliveira, 2018).

A prática de *feedbacks* regulares e construtivos sinaliza o investimento no desenvolvimento do profissional, satisfazendo a necessidade de crescimento e prevenindo o desligamento por falta de perspectiva. A cultura de valorização e o suporte organizacional, a percepção de que a empresa se preocupa com o bem-estar e valoriza as contribuições (Oliveira, 2018), funcionam como uma rede de apoio que aumenta o comprometimento afetivo. Práticas de gestão que promovem justiça, reconhecimento e respeito fortalecem o vínculo psicológico do colaborador com a empresa, mitigando os efeitos da rotatividade (Ongori, 2007).

Em síntese (Quadro 1), a retenção de talentos é o resultado da combinação estratégica de políticas salariais competitivas, oportunidades concretas de crescimento e desenvolvimento, e um ambiente de trabalho que ofereça suporte e valorização. Tais táticas não apenas reduzem o *turnover*, mas também elevam o engajamento, a produtividade e a satisfação profissional, criando condições favoráveis para o desenvolvimento sustentável da organização (Dhakal, 2023).

Quadro 1 - Síntese das táticas de retenção

Tática de retenção	
<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneração competitiva ● Políticas de recompensas claras e justas ● Bônus por desempenho ● Comissões alinhadas a metas ● Participação nos lucros ● Plano de carreira estruturado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitações e treinamentos ● Desenvolvimento técnico ● Ambiente de trabalho atrativo e motivador ● Liderança justa e imparcial ● Práticas de gestão que promovam justiça e reconhecimento ● Valorização individual e coletiva

Fonte: Belete (2018); Dhakal (2023); Ferreira e Almeida (2015); Murari (2023); Oliveira (2018); Ongori (2007); Rodrigues (2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo central descrever a relação entre remuneração, práticas de gestão e rotatividade de funcionários, buscando compreender os impactos financeiros desse fenômeno no ambiente empresarial. Para tanto, buscou-se identificar os principais fatores organizacionais que contribuem para o *turnover* e, conseqüentemente, apresentar estratégias eficazes de retenção de talentos. A metodologia empregada, baseada na revisão de literatura narrativa, permitiu reunir e organizar o conhecimento consolidado sobre o tema, estabelecendo a relação entre a intenção de saída e elementos como baixos níveis salariais e escassez de oportunidades.

Os principais resultados do estudo confirmam a complexidade do fenômeno da rotatividade. Foi evidenciado que o *turnover* está intrinsecamente ligado a fatores organizacionais que afetam a satisfação e o engajamento, como a insatisfação salarial e a ausência de perspectivas de crescimento. A análise mostrou que a remuneração não competitiva e a falta de planos de carreira estruturados são grandes impulsionadores da busca por novas alternativas no mercado, o que se reflete, inclusive, nas altas taxas de pesquisa sobre as conseqüências financeiras do desligamento.

Adicionalmente, o estudo explorou a relação entre esses elementos e o *quiet quitting*, que se manifesta como uma perda de comprometimento e que precede a rotatividade. As estratégias de retenção eficazes apresentadas se concentram na combinação de políticas salariais justas e transparentes, na oferta contínua de capacitação e planos de carreira, e na construção de um ambiente positivo, pautado em liderança transparente, suporte organizacional e *feedbacks* regulares.

Em conclusão, a retenção de talentos deve ser vista como um investimento estratégico, e não apenas como um custo operacional. Ao mitigar o *turnover*, as organizações preservam seu capital intelectual e financeiro, elevam a produtividade e fortalecem o clima organizacional. O sucesso na retenção depende da capacidade da gestão de pessoas de criar um vínculo psicológico forte, onde o colaborador se sinta valorizado, com oportunidades concretas de avanço e inserido em um ambiente de apoio.

Como este trabalho se pautou na revisão de literatura narrativa, a principal limitação reside na ausência de coleta de dados primários ou da análise de um contexto empírico específico. Dessa forma, os resultados representam um panorama teórico consolidado.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de um estudo de caso em empresas com diferentes índices de *turnover* para mensurar de forma precisa os custos diretos e indiretos associados, validando os fatores teóricos com evidências práticas. Sugere-se, também, a realização de pesquisas quantitativas para analisar a relação entre a percepção de justiça no ambiente de trabalho e a intenção de saída dos funcionários em diferentes setores; e avaliar a eficácia de planos de carreira e programas de mentoria na redução da rotatividade de colaboradores recém-contratados, com foco na garantia de permanência no período inicial do contrato.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Elizabele Alves *et al.* **Inova: Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**, S.I, v. 2, n. 1, p. 237-254, ago. 2020.

BARRETO, Mercia Cristiley; SOUZA, Wadja Batista. A importância das estratégias para a retenção de talentos. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 9-15, set. 2015.

BELETE, Alubelkassaw. *Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review*. **International Journal of Research in Business Studies and Management**, v. 5, n. 7, p. 23-31, 2018.

BENONES, Adryne Pinheiro *et al.* *Quiet Quitting: estudo de caso em centros internacionais de tecnologia no cenário pós pandêmico e as implicações para a produtividade dos seus colaboradores*. **Observatório de La Economía Latinoamericana**, [S.L.], v. 21, n. 11, p. 18746-18766, 3 nov. 2023. South Florida Publishing LLC.

BURCHELL, Michael; ROBIN, Jennifer. **The great workplace: How to build it, how to keep it, and why it matters**. John Wiley & Sons, 2011.

COELHO, Maria Fernanda Sousa. **Análise da correlação entre o Clima Organizacional e o turnover em Empresas de Tecnologia**. 2022. 61 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

DHAKAL, Dharma Raj *et al.* *Employee Turnover Intention In A Service Industry: A Systematic Literature Review*. **Migration Letters**, Nepal, v. 21, n. 7, p. 1481-1494, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bharat-Dhungana/publication/383838886_Employee_Turnover_Intention_In_A_Service_Industry_A_Systematic_Literature_Review/links/66ed295fc0570c21feab2d47/Employee-Turnover-Intention-In-A-Service-Industry-A-Systematic-Literature-Review.pdf. Acesso em: 30 ago. 2025.

FERREIRA, Alessandra Flávia da Silva. Turnover e o custo da rotatividade: um estudo de caso em uma startup de tecnologia no estado do Rio Grande do Norte. **Ciências Contábeis**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 45-62, jul./set. 2022.

G1. **Salários baixos e estagnação lideram motivos para pedidos de demissão, diz estudo**. São Paulo: G1, 30 abr. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/04/30/salarios-baixos-e-es-tagnacao-lideram-motivos-para-pedidos-de-demissao-diz-estudo.ghtml>. Acesso em: 1 set. 2025.

GONÇALVES, Gabriela Ferreira; MOLLICA, Adriana. Turnover no mercado de trabalho mundial. **Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação**, Ubá, v. 1, n. 1, p. 67-76, 2016.

GONZAGA, Gustavo. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 121-143, mar. 1998.

HENRARD, Laryssa Prado; QUADROS, Eliete. A influência do comportamento dos líderes no turnover organizacional. **Revista Unicuritiba**, Curitiba, v. 1, n. 16, p. 52-78, 2015.

MAHAND, Thalmus; CALDWELL, Cam. *Quiet Quitting – Causes and Opportunities*. **Business and Management Research**, v. 12, n. 1, p. 9-19, 2023. DOI: 10.5430/bmr.v12n1p9

MURARI, Fabrícia *et al.* **Causas do turnover e seus impactos nas organizações**. 2023. 17 f. Tese (Doutorado) - Curso de Bacharelado em Administração, Libertas - Faculdades Integradas, São Sebastião do Paraíso, 2023.

OLIVEIRA, Áurea Fátima *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Temas em Psicologia**, Uberlândia, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, 2018.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 65, p. 415-431, set. 2017.

ONGORI, Henry. A review of the literature on employee turnover. **African Journal Of Business Management**, V.1, n. 3, p. 49-54. jun. 2007.

PIERANTONI, Celia Regina Vianna, CID MANSO DE MELLO; FRANÇA, Tania; MAGNAGO, Carinne; RODRIGUES, Marcus Paulo Da Silva. Rotatividade da força de trabalho médica no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 39, n. 106, p. 637-647, set. 2015.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de; SILVA, Clayton Robson Moreira da. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 3, jul. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2a Edição. [s.l.] Editora Feevale, 2013.

RODRIGUES, Orlando. **Estratégia Organizacional: Uma ação além dos padrões**. Brasília: Ministério dos Transportes, 20 jun. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/estrategia-organizacional-uma-acao-alem-dos-padroes>. Acesso em: 28 out. 2025.

SILVA, Alesandre. **Como reduzir o índice de turnover nas empresas melhorando as habilidades de gestão dos seus líderes**. 2019. 15 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Recursos Humanos, Uniesp, São Paulo, 2019. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20190718165129.pdf. Acesso em: 30 ago. 2025.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. **Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

S.R.CHACCHIO, Simon et al. Quiet Quitting: uma tendência no pós-pandemia sars-cov-2 ou um grito silencioso do trabalha(dor)? **Cadernos de Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 3, p. 01-12, out. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA (UNESP). **Faculdade de Ciências Agrônômicas (FCA)**. Biblioteca Prof. Paulo de Carvalho Mattos. Tipos de revisão de literatura. Botucatu, 2015. 1 p. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>. Acesso em: 28 out. 2025.