



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista**f****s****a**

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 23, n. 3, art. 1, p. 3-25, mar. 2026

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2026.23.3.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Turnover e Gestão de Pessoas: Custos Invisíveis da Rotatividade Organizacional

Turnover and People Management: The Invisible Costs of Organizational Turnover

João Kalléby Finamor Couto

Graduando em Administração pela Universidade Federal da Grande Dourados FACE

E-mail: j.finamorcouto@gmail.com

Afonso Guilherme Ferreira Egídio Antikeira

Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal da Grande Dourados

Professor Substituto na Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD / FACE

E-mail: afonsoantikeira@ufgd.edu.br

Endereço: João Kalléby Finamor Couto

Cidade Universitária, Unidade 2. Caixa Postal: 364 -
CEP: 79.804-970. Dourados – MS/ Brasil

Endereço: Afonso Guilherme Ferreira Egídio Antikeira

Cidade Universitária, Unidade 2. Caixa Postal: 364 -
CEP: 79.804-970. Dourados – MS/ Brasil

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 13/01/2026. Última versão recebida em 28/01/2026. Aprovado em 29/01/2026.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O turnover é essencial para a saúde financeira e organizacional de uma empresa. Este estudo buscou analisar os custos e impactos do turnover em um supermercado varejista em Dourados, Mato Grosso do Sul, de forma específica, analisar a composição dos custos decorrentes do turnover; mensurar os custos e incidência do turnover; identificar as ações adotadas pelos gestores para minimizar os custos de turnover e propor estratégias de gestão de pessoas para redução do turnover com base nos achados da pesquisa. A pesquisa adotou uma abordagem quanti-qualitativa, combinando análise documental, coleta de dados quantitativos referentes ao período de janeiro a dezembro de 2023 e entrevista semiestruturada com o gestor de RH da organização. Os resultados revelaram 239 desligamentos totais no período analisado, sendo 147 voluntários (62%) e 92 involuntários (38%), gerando custos significativos com rescisão, recrutamento e seleção. A discussão dos dados permitiu identificar que fatores comportamentais e de compatibilidade com a função constituem as principais causas dos desligamentos involuntários, enquanto trocas de gestores, mudanças de cidade e falta de adaptação à função foram as razões predominantes nos desligamentos voluntários. Conclui-se que o investimento estruturado em ambiente de trabalho valorizado, com políticas de recursos humanos bem definidas, liderança qualificada e desenvolvimento profissional contínuo é fundamental para reduzir a rotatividade de pessoal e seus custos associados. As limitações deste estudo referem-se ao caráter único do caso analisado, abrangência temporal limitada a um ano calendário e localização geográfica específica, sugerindo-se que pesquisas futuras ampliem a análise a múltiplas organizações e períodos mais extensos.

Palavras-chave: Rotatividade de pessoal. Custos organizacionais. Recursos humanos. Turnover.

ABSTRACT

Turnover is essential to the financial and organizational health of a company. This study sought to analyze the costs and impacts of turnover in a retail supermarket located in Dourados, Mato Grosso do Sul. Specifically, it aimed to examine the composition of costs arising from turnover; measure turnover incidence and costs; identify the actions adopted by managers to minimize turnover-related costs; and propose people management strategies to reduce turnover based on the research findings. The study adopted a mixed-methods (quantitative–qualitative) approach, combining document analysis, collection of quantitative data covering the period from January to December 2023, and a semi-structured interview with the organization's HR manager. The results revealed a total of 239 employee separations during the analyzed period, of which 147 were voluntary (62%) and 92 involuntary (38%), generating significant costs related to termination, recruitment, and selection processes. Data analysis indicated that behavioral factors and job-fit compatibility were the main causes of involuntary separations, while changes in management, relocation to another city, and lack of adaptation to the position were the predominant reasons for voluntary separations. It is concluded that structured investment in a valued work environment, supported by well-defined human resource policies, qualified leadership, and continuous professional development, is fundamental to reducing employee turnover and its associated costs. The limitations of this study relate to the single-case nature of the analysis, the temporal scope restricted to one calendar year, and the specific geographic location. Future research is therefore encouraged to extend the analysis to multiple organizations and longer time periods.

Keywords: Employee turnover. Organizational costs. Human resources. Turnover.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o mercado de trabalho tem se apresentado cada vez mais competitivo e dinâmico, exigindo das organizações maior desenvolvimento e retenção de talentos na área de gestão de pessoas, a fim de manter o progresso e a produtividade dos colaboradores (ARAÚJO, 2023). O termo rotatividade de pessoal, frequentemente designado pelo anglicismo "turnover", tornou-se central nas discussões sobre gestão de recursos humanos, principalmente em setores que demandam grande volume de mão de obra, como é o caso do setor supermercadista.

Segundo Chiavenato (2010, p. 88), "a rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho". Este processo de alternância de funcionários acarreta diversas causalidades para a organização, dentre as quais se destacam a queda na produtividade, comprometimento dos relacionamentos interpessoais e descontroles financeiros (CASCIO, 2012). O frequente turnover pode também influenciar na qualidade do atendimento ao cliente, visto que funcionários com menor experiência tendem a cometer mais erros e demandam período mais longo para se adaptarem às rotinas operacionais da empresa (PINTO *et al.*, 2023).

Dourados é o segundo maior município do Estado de Mato Grosso do Sul e exerce papel de relevância como polo econômico regional. De acordo com dados do Perfil Socioeconômico de Dourados (2018), o município possui população de aproximadamente 264 mil habitantes e gerou produto interno bruto (PIB) de cerca de R\$ 12,6 bilhões, sendo que 56,4% do valor adicionado advém dos serviços, seguido pelas atividades comerciais e industriais. A cidade é reconhecida como importante centro urbano do interior do estado, com segunda maior arrecadação de ICMS de Mato Grosso do Sul (Perfil Socioeconômico de Dourados, 2018).

O setor supermercadista em Dourados constitui importante segmento da economia local, integrando-se ao contexto de comércio varejista que caracteriza a cidade. De acordo com dados do Relatório Cidade Empreendedora (2023), preparado pelo SEBRAE em parceria com a Associação Comercial e Empresarial de Dourados (ACED) e a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), o município possui um total de quase 20 mil estabelecimentos privados entre atacadistas, varejistas e de serviços. O setor de comércio varejista, incluindo supermercados,

representa importante segmento na economia local, consolidando-se como espaço de geração de emprego e dinamização econômica na região. Estudos recentes indicam que o município registrou incremento de 1.316 novas empresas em período recente, mantendo saldo positivo de 1.550 novos postos de trabalho, o que demonstra crescimento econômico contínuo.

O alto turnover no setor supermercadista pode atingir aproximadamente 60% ao ano, constituindo reflexo de descompasso entre evolução do comportamento humano e práticas de gestão que permanecem engessadas (DARCI, 2022). Nesse contexto, compreender e coordenar os custos associados à demissão de funcionários é essencial para empresas do ramo de supermercados. Em um mercado caracterizado por margens de lucro reduzidas e elevada competitividade, a capacidade de analisar e controlar os custos do turnover pode determinar o sucesso ou a estagnação da empresa (CHIAVENATO, 2014).

A análise de custos constitui foco central deste estudo, sendo importante esclarecer que tipos de custos estão sendo considerados. Conforme Chiavenato (2014), os custos com turnover são extremamente onerosos e incluem desde o processo de recrutamento e seleção até a adaptação e integração de novos colaboradores. No setor atacadista e varejista, onde o turnover tende a ser elevado, esses custos se acumulam rapidamente e refletem na produtividade da equipe e na qualidade do atendimento (PINTO *et al.*, 2023).

É fundamental diferenciar custos diretos de custos indiretos. Os custos diretos referem-se àqueles facilmente identificáveis e mensuráveis, incluindo: recrutamento e seleção, exames admissionais, treinamento e integração de novos colaboradores, bem como verbas rescisórias (aviso prévio, multa do FGTS, férias proporcionais, 13º salário proporcional e demais encargos trabalhistas) (CASCIO, 2012). Os custos indiretos, por sua vez, são mais complexos de mensuração, envolvendo queda na produtividade durante período de vaga aberta e período de adaptação do novo funcionário, perda de conhecimento tácito, reflexos negativos no clima organizacional e potencial insatisfação de clientes (MAUMUN; HASAN, 2017).

O turnover não apenas eleva os gastos organizacionais, mas também reduz a competitividade da empresa ao afetar a estabilidade e o comprometimento dos funcionários, tornando a gestão desses custos uma prioridade para empresas que buscam manter-se eficientes e competitivas no mercado (CHIAVENATO, 2014).

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que orienta esta investigação é: Quais são os custos e impactos do turnover em um supermercado varejista em Dourados-MS?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas, Turnover e o Capital Humano

Para Lacombe (2005, p.14), as empresas reconhecem a relevância das pessoas e a maneira como são gerenciadas. Visam à gestão eficaz de pessoas, incentivando aspectos como força de trabalho, criatividade, talento e inovação. De acordo com Chiavenato (2010), recursos humanos refere-se ao conjunto de políticas e práticas essenciais para orientar e administrar os elementos das funções gerenciais relacionados às pessoas ou recursos humanos, o que abrange seleção, capacitação, recrutamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Conforme Ferreira (2022), observa-se que cada vez mais as empresas buscam soluções que aumentem sua eficiência e qualificação profissional, o que se reflete em um mercado de trabalho dinâmico e competitivo. Nesse contexto, as organizações procuram reter talentos, evitando a rotatividade (*turnover*) de pessoal (MARRAS, 2009).

O estudo de Gramigna (2008) demonstra que uma das principais métricas de desempenho organizacional é a capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos. O termo *turnover* refere-se à taxa de rotatividade de funcionários, calculada como a relação entre o número de desligamentos e o total de empregados em um determinado período, podendo ocorrer de forma voluntária (pedido de demissão) ou involuntária (demissão pela empresa) (CHIAVENATO, 2010). Segundo o mesmo autor, o *turnover* é resultado da saída de alguns colaboradores e da entrada de outros para preencher as vagas deixadas, podendo ser individual (um colaborador) ou coletiva (dois ou mais funcionários).

Identificar as causas e origens do *turnover* é essencial para que as empresas possam adotar estratégias eficazes de retenção (PINHEIRO; SOUZA, 2013). Para Ferreira e Freire (2001), a rotatividade é uma preocupação constante, uma vez que sua má gestão pode gerar consequências negativas, como queda de produtividade e custos elevados.

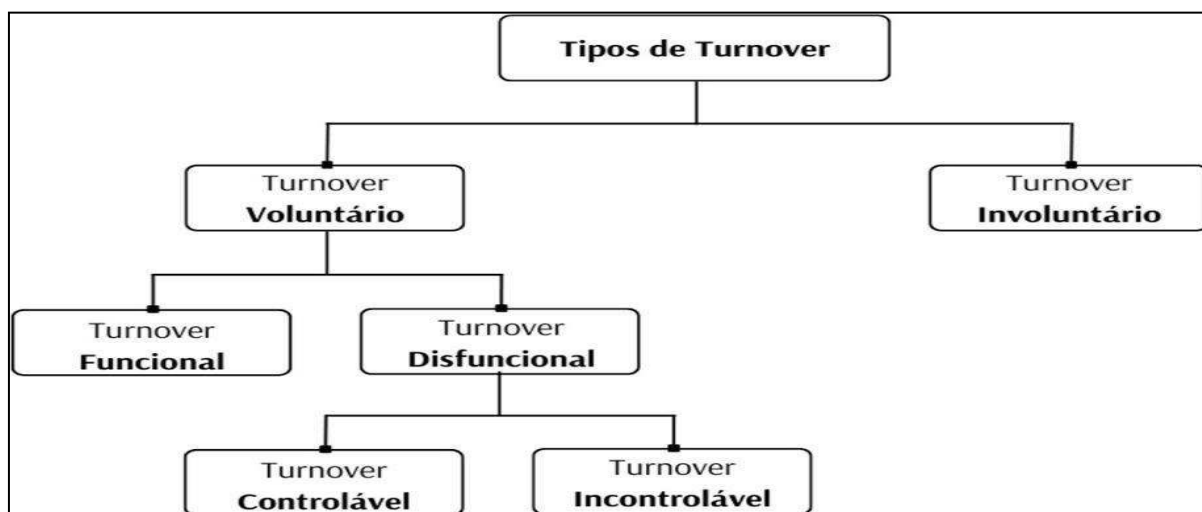
Sousa (2023) ressalta que investigar as causas do *turnover* é essencial, especialmente em um cenário de escassez de mão de obra. Fatores como estilo de liderança, ambiente de trabalho e qualidade do serviço influenciam diretamente as razões que levam ao *turnover*. Assim, criar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor contribui para o desempenho e a retenção dos colaboradores.

Marques (2016) complementa que as causas desse fenômeno podem estar associadas à falta de motivação, baixos salários, ausência de plano de carreira e condições inadequadas de

trabalho. Cascio e Boudreau (2011) reforçam que desligamentos podem ocorrer por oportunidades mais atrativas no mercado, crescimento profissional, benefícios competitivos ou por culturas organizacionais mais favoráveis.

Chiavenato (2004) distingue o *turnover* em voluntário e involuntário, enquanto Bohlander e Snell (2010) acrescentam as categorias funcional/disfuncional e controlável/incontrolável. Fitz-Enz (2010) explica que o turnover controlável pode ser mitigado com estratégias adequadas de gestão, enquanto o incontrolável envolve fatores externos, como saúde ou relocação familiar (Figura 1)

Figura 1- Tipos de Turnover



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Pontes (1996) sugere que um índice anual de até 10% é aceitável. Chiavenato (2010) propõe fórmulas para mensurar a taxa de rotatividade, facilitando comparações e análises preditivas. O Ministério do Trabalho e Emprego (2020) também apresenta uma metodologia de cálculo oficial, permitindo que as empresas acompanhem seus indicadores.

2.2 CAUSAS DO TURNOVER E IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

Luz (2008) classifica as causas da rotatividade em internas, como baixos salários, ausência de benefícios e ambiente de trabalho negativo, e externas, como novas oportunidades e fatores econômicos (Quadro 1). Pesquisas de clima organizacional, segundo o SEBRAE

(2016), são ferramentas úteis para diagnosticar problemas de motivação e relacionamento interno.

Quadro 1 - Causas externas e internas de pedido de demissão

Causas Internas	Causas externas
Ambiente de trabalho	Outras oportunidades de emprego
Relacionamento Internos	Baixos salários
Falta de benefícios	Expansão dos negócios
Falta de promoção interna	Instalação de novas empresas
Ausência de segurança no trabalho	
Localização da empresa	

Fonte: Adaptado de Luz (2008).

Chiavenato (2009) classifica os custos do turnover em primários, secundários e terciários, que incluem desde despesas trabalhistas até impactos na imagem e produtividade. Pinheiro (2013) reforça que o desligamento, seja voluntário ou não, gera custos financeiros e redução de desempenho, afetando a produtividade da equipe.

Lacombe (2005) ressalta que a saída de colaboradores implica perda de conhecimento e qualidade, agravada quando o profissional migra para a concorrência. Mobley (1992) argumenta que tanto a ausência total de rotatividade quanto níveis elevados são prejudiciais, sendo ideal um equilíbrio que favoreça renovação e estabilidade.

Segundo Bertolla *et al.* (2014), os gestores de pessoas devem assumir papéis de liderança, promovendo o engajamento e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos e a missão organizacional. Gil (2009) explica que a liderança se baseia no prestígio pessoal e na aceitação pelos subordinados. Robbins (2005) define liderar como guiar pessoas com base em uma visão de futuro compartilhada, moldando comportamentos e ações para o alcance de metas coletivas.

Kotter (2000) esclarece que liderança e gerenciamento são sistemas de ação complementares. A liderança não se restringe ao carisma, mas envolve motivar e inspirar pessoas, enquanto o gerenciamento foca na organização e controle de processos, ambos indispensáveis para o sucesso em ambientes complexos.

Chiavenato (2009) destaca que o treinamento e a qualificação são essenciais para aumentar a eficiência e reduzir erros, melhorando o desempenho organizacional. Marras (2000) complementa que a formação profissional visa aprimorar o conhecimento e o desempenho dos colaboradores, por meio de especializações e reciclagens.

Morrell *et al.* (2001) observam que o estudo do turnover deve considerar tantos fatores econômicos quanto psicológicos, como satisfação no trabalho, comprometimento e planos de carreira. Silva (2001) enfatiza o papel do supervisor na retenção de talentos, ao proporcionar reconhecimento e valorização.

Quando há desmotivação, o ambiente tende a se deteriorar, gerando apatia e desinteresse (CHIAVENATO, 2006). Gil (2008) complementa que não basta oferecer remuneração atrativa; é preciso criar condições para que os colaboradores queiram permanecer, sentindo-se realizados e valorizados.

2.3 Custos Diretos e Indiretos do Turnover

Pomi (2005) aponta que as causas da rotatividade devem ser analisadas sob perspectivas macro e microeconômicas. Aquino (1989) destaca o recrutamento interno como estratégia para reduzir custos de rotatividade. Xavier (2006) observa que tanto o processo de admissão quanto o de desligamento envolvem custos significativos, que podem variar de um a dois salários, além das verbas rescisórias.

Segundo Chiavenato (2009), os custos de desvinculação laboral podem ser classificados em três grupos: primários, secundários e terciários. Os custos primários referem-se àqueles que a empresa não pode evitar, pois estão relacionados a um pedido de demissão voluntária de um funcionário. Assim, surgirão despesas com recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e treinamentos, além de custos de desligamento, como aviso prévio, multa do FGTS, pagamento de férias e 13º proporcional. Por outro lado, os custos secundários estão relacionados de forma indireta ao processo de desligamento, como os custos de produção (insegurança de um novo colaborador, produção inferior), impactos no comportamento dos demais colaboradores (atitudes pessoais), custos adicionais laborais (horas extras) e custos operacionais extras (controle, manutenção e planejamento). Por último, há os custos terciários, que se manifestam a médio e longo prazo. Esses custos incluem a nova contratação e podem se traduzir em uma série de problemas, como a deterioração da qualidade dos produtos e serviços, elevação dos prêmios de seguros, aumento dos salários e impacto na imagem organizacional (imagem refletida pelo ex-colaborador).

Pinheiro (2013) reforça que, além dos custos financeiros diretos, a rotatividade implica perda de produtividade e sobrecarga dos demais funcionários. Phillips e Edwards (2009) afirmam que, embora parte dos custos possa ser mensurada, muitos impactos indiretos, como perda de capital intelectual, são intangíveis e de difícil quantificação.

Chiavenato (2010, p. 90) apresenta duas equações para se calcular o índice de turnover, a primeira é possível fazer uma análise de pessoal e suas causas, que pode ser calculada por meio de uma fórmula que leva em consideração apenas as saídas dos colaboradores de uma determinada empresa, conforme quadro 02. O cálculo é baseado no número de colaboradores desligados em um período determinado, pelo número médio de colaboradores efetivos.

Quadro 02 - Fórmula do Turnover

$$\text{Índice de Turnover} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Onde:

- D = Desligamentos de colaboradores (Voluntário e Involuntário) dentro do período estudado
- EM = Efetivo Médio do período estudado. Encontrado através da soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividido por dois

Fonte: Chiavenato (2010).

A segunda fórmula permite calcular a taxa de rotatividade com base no número de admissões, demissões e efetivo médio de um período específico, conforme ilustrado no Quadro 03. A base de cálculo é determinada somando o número de admissões e desligamentos, dividindo o total por dois. O resultado é então dividido pela quantidade de efetivo médio do período em análise e, por fim, multiplicado por cem. (Chiavenato, 2010).

Quadro 03 - Fórmula do Turnover

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

Onde:

- A = Admissão de colaboradores dentro do período estudado
- D = Desligamentos de colaboradores (Voluntário e Involuntário) dentro do período estudado
- EM = Efetivo Médio do período estudado. Encontrado através da soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividido por dois

Fonte: Chiavenato (2010).

O turnover dentro das empresas, é considerado um “indicador” para medir a rotatividade de pessoal, seu caráter é preditivo e pode ser analisado mensalmente, permitindo comparações de índices dos anos anteriores, tendo também a finalidade de auxiliar na tomada de decisões, e seus cálculos podem ser feitos de forma global, setorial, entre outros. Para Siqueira & Ferreira (2005), o turnover ainda não é visto com tanta relevância, mas existem empresas que compreendem a importância do indicador e costumam investir na identificação

das intenções, com o objetivo de agir previamente para não ocorrer perda de colaboradores estratégicos.

De acordo com as informações divulgadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2020), as organizações também podem tomar como base a fórmula do MTE para poder encontrar o índice de rotatividade, conforme o Quadro 04 abaixo.

Quadro 04 - Cálculo da taxa de rotatividade mensal

Taxa de rotatividade
Esse indicador mede a porcentagem de funcionários que foram substituídos a cada mês, comparando com o total de trabalhadores que a empresa tinha no primeiro dia daquele mês, considerando áreas geográficas e setores específicos, mas sem detalhar por cargos ou funções. Por essa razão, devido à forma geral como é calculado, ele não consegue mostrar quantas pessoas com o mesmo perfil profissional foram trocadas.
O cálculo da taxa de rotatividade mensal é obtido utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do mês.
$TR(t) = \frac{\text{menor}(A(t), D(t))}{E(t)} \times 100$
Onde:
TR = taxa de rotatividade do mês t
A(t) = total de admissões no mês t
D(t) = total de desligamentos no mês t
E(t) = total de empregos no 1º dia do mês

Fonte: Ministério do Trabalho (2020).

Para Chiavenato (2000), uma empresa saudável também pode apresentar um fluxo de entradas e saídas de colaboradores, desde que esse volume seja pequeno. As causas do turnover são assuntos relevantes que precisam receber um pouco mais de atenção dos gestores, bem como o impacto financeiro nos resultados das organizações.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza mista (quali-quantitativa), combinando coleta e análise de dados quantitativos com investigação qualitativa. A abordagem quantitativa permitiu mensuração dos custos de rotatividade através de análise estatística descritiva, enquanto a abordagem qualitativa, mediante entrevista semiestruturada com o gestor de recursos humanos, possibilitou compreensão aprofundada das causas dos desligamentos e dinâmicas organizacionais.

3.2 Contexto da Pesquisa e Justificativa da Escolha

O estudo foi conduzido em um supermercado localizado em Dourados, Mato Grosso do Sul, empresa de varejo alimentar com operação em matriz e duas filiais. A escolha desta organização justifica-se pela (i) significativa representatividade no contexto supermercadista local, (ii) volume expressivo de rotatividade que reflete problemas comuns ao setor, (iii) disponibilidade de acesso aos dados administrativos e (iv) prontidão do gestor de recursos humanos em participar da pesquisa.

O objetivo geral desta investigação consiste em analisar os custos e impactos do turnover em um supermercado varejista em Dourados-MS, em um recorte temporal do ano de 2023. Os objetivos específicos incluem: (i) analisar a composição dos custos decorrentes do turnover; (ii) mensurar os custos e incidência do turnover; (iii) identificar as ações adotadas pelos gestores para minimizar os custos de turnover; e (iv) propor estratégias de gestão de pessoas para redução do turnover com base nos achados da pesquisa.

3.3 Período e Dados Analisados

O período de análise compreendeu janeiro a dezembro de 2023. Os dados coletados referem-se a: (i) número total de colaboradores ativos em cada filial no final do período; (ii) quantidade de admissões por filial; (iii) quantidade de desligamentos (voluntários e involuntários) por filial; (iv) custos com seleção e recrutamento; (v) custos com admissão e integração; (vi) custos com treinamento; (vii) custos com desligamento e verbas rescisórias.

3.4 Instrumento e Coleta de Dados e Variáveis Analisadas

Os dados foram coletados através de: (i) análise documental dos registros administrativos e de recursos humanos da empresa; (ii) questionário estruturado aplicado ao gestor de recursos humanos para coleta de dados quantitativos; (iii) entrevista semiestruturada com o gestor de RH para investigação das causas de desligamento e dinâmicas organizacionais.

A entrevista foi estruturada com 12 questões abertas que investigavam: (i) critérios de seleção para contratação; (ii) motivos identificados para desligamentos voluntários; (iii) motivos para desligamentos involuntários, com especial atenção a questões comportamentais; (iv) avaliação do clima organizacional; (v) percepção sobre a importância da retenção de

talentos; (vi) desafios enfrentados na gestão de rotatividade; (vii) práticas atualmente implementadas para redução da rotatividade. Não foi conduzido pré-teste formal com outras amostras; todavia, as questões foram validadas em discussão prévia com o gestor visando assegurar clareza e relevância às suas experiências práticas.

A entrevista realizada com o gestor de Recursos Humanos foi integralmente transcrita e submetida à análise de conteúdo, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2016), que orientam a interpretação sistemática dos dados textuais a partir de unidades de significado recorrentes. Optou-se por entrevistar apenas o gestor de RH, cujo objetivo consistiu em compreender em profundidade uma situação organizacional específica, sem pretensão de generalização ou comparação entre diferentes contextos. Essa abordagem é coerente com o delineamento qualitativo descritivo, no qual o foco principal é descrever fenômenos e compreender significados em vez de testar hipóteses ou estabelecer relações causais (CRESWELL; POTH, 2018; FLICK, 2018).

Assim, a análise de conteúdo permitiu identificar temáticas que refletem as percepções, práticas e desafios do gestor na condução de processos de turnover e gestão de pessoas dentro do contexto estudado.

3.5 Coleta e análise de dados

Os dados quantitativos foram organizados em planilhas e analisados utilizando estatística descritiva, que permite resumir e apresentar dados quantitativos de forma clara (SHEARD, 2018). O software utilizado para processamento dos dados foi Microsoft Excel, onde foram aplicadas as seguintes operações estatísticas:

1. **Cálculo da taxa de turnover geral:** $(\text{Admissões} + \text{Desligamentos}) \div 2 \div \text{Número médio de funcionários} \times 100$
2. **Cálculo de turnover por filial:** realizado individualmente para matriz e filiais
3. **Cálculo de turnover voluntário:** $(\text{Desligamentos voluntários} \div \text{Número inicial de funcionários}) \times 100$
4. **Cálculo de turnover involuntário:** $(\text{Desligamentos involuntários} \div \text{Número inicial de funcionários}) \times 100$

Para mensuração dos custos, foram consideradas as fórmulas propostas por Gupy (2023) e (CHIAVENATO, 2010), que orienta o cálculo de custos diretos como somatória de despesas com recrutamento, seleção, treinamento, admissão e verbas rescisórias por

colaborador. Os custos indiretos foram estimados com base em percentuais propostos na literatura, considerando queda de produtividade de aproximadamente 30% durante período de vaga aberta e período de transição.

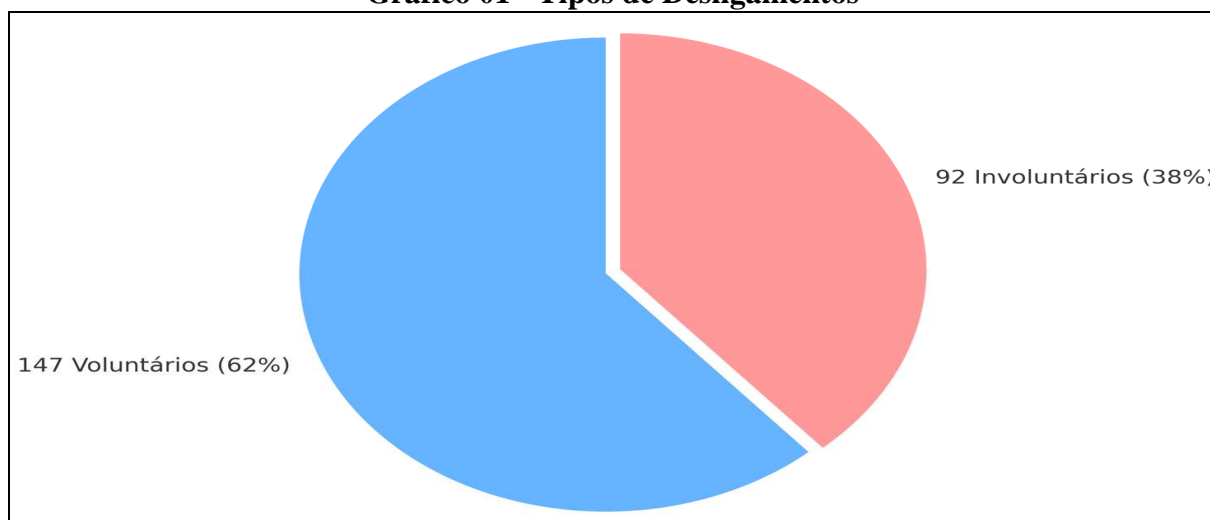
Os dados qualitativos coletados na entrevista foram analisados mediante análise temática, agrupando-se as respostas do gestor às causas de desligamento, dinâmicas comportamentais e propostas de redução do turnover.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Índice do Turnover

O gráfico 01 refere-se aos tipos de desligamentos que ocorreram na empresa analisada, de forma geral (Matriz, Filial 1 e Filial 2), ao todo aconteceram 239 desligamentos dentro do ano de 2023, sendo 147 desligamentos voluntários, ou seja, funcionários que pediram demissão, e 92 desligamentos involuntários, quando a empresa optou em desligar o colaborador.

Gráfico 01 - Tipos de Desligamentos



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Durante a entrevista com o gestor de recursos humanos envolvido na coleta de dados, foi questionado sobre o número de desligamentos involuntários, tendo em vista que 38% foi iniciativa da empresa, e que este número é considerado preocupante não só para o índice de turnover, mas também para o custo que a empresa teve com esses desligamentos. A resposta indicou que muitos dos colaboradores nem sempre são desligados por causa de desempenho, mas sim por atitudes comportamentais que não correspondem às normas da empresa e

compatibilidade com a função exercida, assim como os 62% de modo voluntário apresentados deveu-se às trocas de gestores setoriais, gerência imediata, sumiços, problemas particulares, mudança de cidade e falta de adaptação à respectiva função.

Segundo Robbins (2005), comportamentos organizacionais problemáticos constituem aspecto crítico da gestão de pessoas, sendo frequentemente subestimados em relação a competências técnicas. Questões comportamentais como insubordinação, falta de comprometimento, relacionamentos interpessoais inadequados e atitudes que comprometem o clima organizacional demandam intervenção gerencial estratégica e oportuna. A literatura sobre desligamentos involuntários enfatiza que avaliações comportamentais periódicas, feedback contínuo e programas de desenvolvimento de competências comportamentais podem reduzir significativamente esse tipo de desligamento (Gptw, 2025).

De acordo com as informações da Tabela 1, observa-se a quantidade de admissões, demissões e de funcionários ativos no grupo (Matriz e filiais), cujo resultado por filial compreendeu informações relativas ao último dia do período estudado de 31 de dezembro de 2023.

Tabela 1 - Quantidade de funcionários admitidos, demitidos e ativos em 2023

Filiais	Admitidos	Demitidos	Ativos em 31/12/2023	Percentual Demissões/ Admissões
Matriz	11	8	66	14,39%
Filial 2	5	4	55	8,18%
Filial 3	6	8	40	17,50%
Totais	22	20	179	11,73%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que a Matriz apresenta o maior volume absoluto de movimentações, com 11 contratações e 8 desligamentos, o que representa 14,39% de demissões em relação às admissões. Esse dado sugere um nível moderado de rotatividade, possivelmente associado à maior dimensão da unidade e à maior demanda por reposição de pessoal.

A Filial 2, por sua vez, apresenta o menor índice de rotatividade (8,18%), indicando maior estabilidade no quadro funcional. Esse resultado pode estar relacionado a um ambiente organizacional mais consolidado, melhor adequação do perfil dos colaboradores ou maior eficiência nos processos de recrutamento e seleção.

Em contrapartida, a Filial 3 demonstra o maior percentual de desligamentos (17,50%), com 8 demissões para 6 admissões, o que aponta para uma rotatividade negativa, ou seja, mais saídas do que entradas. Esse cenário pode sinalizar problemas de retenção, insatisfação

dos colaboradores ou até falhas nos processos de integração e adaptação de novos funcionários.

De forma geral, o percentual médio de 11,73% sugere um nível de turnover considerado moderado, mas que merece atenção, sobretudo na Filial 3, onde a rotatividade se mostra mais acentuada. Essa variação entre as unidades pode indicar diferenças na gestão de pessoas, clima organizacional e condições de trabalho, fatores que impactam diretamente a eficiência operacional e os custos de substituição de pessoal.

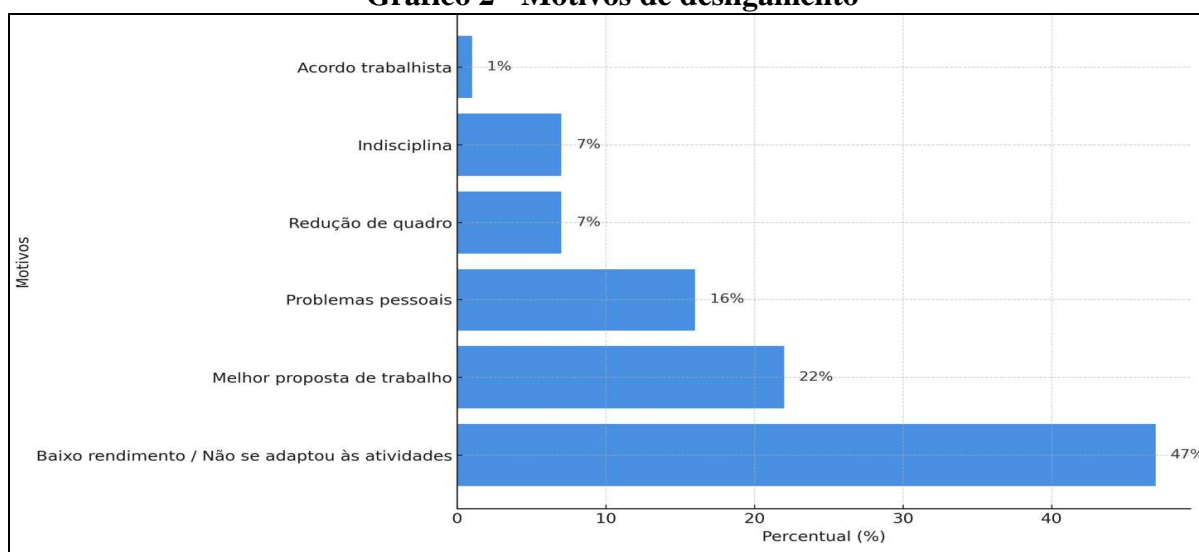
Para calcular o turnover de desligamento, foi utilizada uma das fórmulas de Chiavenato (2010, p. 90) em que o número mensal de colaboradores desligados foi dividido pelo efetivo médio referente a cada mês do período estudado.

No entanto, o índice de rotatividade ideal é aquele que permite substituir funcionários de baixo desempenho enquanto mantém os de alto desempenho. Assim, não existe um número que determine o índice ideal de rotatividade; em vez disso, há uma condição ideal específica para cada empresa, conforme sua situação real (SILVA, 2001; WYATT, 2005).

4.2 Motivos de Desligamento

De acordo com o gráfico 2, o principal motivo que ocasionou os pedidos de demissão foi baixo rendimento / não se adaptou às atividades, seguido de melhor proposta de trabalho.

Gráfico 2 - Motivos de desligamento



Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Quanto aos desligamentos por parte da empresa, o gestor de RH explicou que a empresa realiza feedbacks e pesquisa de clima para entender o clima organizacional, por esse

motivo o maior índice no que diz respeito ao desligamento involuntário foi o baixo rendimento (47%). O segundo motivo, que chamou a atenção nos resultados, foi o índice de melhor proposta de trabalho (22%), também considerado um fator preocupante, pois se o colaborador está desmotivado e insatisfeito, tende a buscar novas oportunidades de emprego, com melhores benefícios, salários e planos de carreiras.

Para entender quais os principais motivos de um desligamento, é necessário que seja feita uma avaliação desse turnover, através da entrevista de desligamento no ato voluntário ou involuntário da demissão, pois, dependendo do cargo e do profissional, esse fator pode ser preocupante e os gestores precisam estar atentos às mudanças e ofertas que ocorrem no mercado, para que a empresa não perca profissionais estratégicos e qualificados (Chiavenato, 2010).

A pesquisa de Silva (2018) e Gptw (2025) identifica que absenteísmo e turnover estão correlacionados a fatores organizacionais como ambiente de trabalho, liderança, perspectivas de carreira e desmotivação. Neste estudo, a presença de motivos como "melhor proposta de trabalho" e "baixo rendimento" sugere que a empresa possa estar enfrentando desafios na remuneração competitiva e na qualidade de relacionamento entre colaboradores e seus gestores imediatos.

Altos índices de desligamento por parte do empregador resultam em custos elevados, pois há a necessidade de pagar multas e encargos, que contribuem para o aumento dos gastos com desligamento (CHIAVENATO, 2010). A literatura sobre gestão de pessoas enfatiza que avaliações periódicas de comportamento, programas de desenvolvimento de soft skills, e comunicação clara de expectativas e normas organizacionais constituem estratégias efetivas de redução deste tipo de desligamento (Gptw, 2025).

4.3 Mensuração dos Custos de Turnover

Conforme os dados da Tabela 2, é possível identificar quanto a empresa gastou com custos de rescisão em relação a cada um dos tipos de desligamento durante o ano de 2023.

Tabela 2 - Tipos de desligamentos e seus respectivos custos

Tipo	Quantidade	Custo total (em R\$)
Pedido de demissão	60	15.830,45
Rescisão sem justa causa	130	170.984,32
Antecipação do término pelo empregador	10	5.632,10
Antecipação do término pelo empregado	12	3.478,25
Término de contrato	27	25.367,87
Total	239	221.292,99

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esses valores englobam a multa rescisória do FGTS – aplicável quando a demissão é sem justa causa por parte do empregador (independentemente do tipo de aviso prévio); Multa rescisória do FGTS aplicada às verbas indenizatórias (quantia paga ao funcionário desligado referente ao aviso prévio indenizado proporcional e ao décimo terceiro salário indenizado); e aviso de indenização proporcional (valor a ser pago ao funcionário pela empresa em casos de rescisão sem justa causa, quando a empresa não exige o cumprimento desse aviso) e, por último, décimo terceiro salário e férias indenizadas.

Nota-se que as demissões sem justa causa, além de serem mais frequentes, foram as que mais custaram à empresa, totalizando R\$170.984,32 e representando 87% dos custos totais com desligamentos, um valor considerável. Com essas informações em mão, outro aspecto interessante a ser examinado foi o período de permanência dos funcionários na empresa.

Quanto ao tempo de serviço, cada colaborador possui um tempo variado de vínculo no qual os colaboradores permanecem na empresa. Os desligamentos ocorridos em contratos que têm até um ano de vínculo foram os mais frequentes, totalizando 60 ocorrências e representando 30,35% do total de rescisões. Além dos 23% de contratos extintos ao final do período de experiência de três meses, quando apresenta 27 terminos de contratos, ou seja, não houve a renovação do contrato de trabalho.

Entre os desligamentos com menos de três meses, destaca-se que 32,55% foram extintos logo nos primeiros dias, não chegando a completar o primeiro mês do contrato de experiência. Os contratos desligados que possuíam mais de 2 anos de tempo de serviço representaram apenas 12% do total de desligamentos de 2023.

4.4 Boas Práticas para Redução do Turnover

Baseando-se na literatura especializada e nos achados deste estudo, recomenda-se a implementação das seguintes boas práticas:

4.4.1 Melhorias no processo de recrutamento e seleção

Conforme destacado por Abip (2025), um processo de recrutamento e seleção deficiente constitui preditor significativo de turnover precoce. Recomenda-se: (i) refinamento dos critérios de seleção para identificar candidatos com não apenas competências técnicas, mas também compatibilidade comportamental com a cultura organizacional; (ii) incorporação de avaliações comportamentais padronizadas; (iii) realização de entrevistas estruturadas com múltiplos avaliadores; (iv) validação de referências com rigor.

4.4.2 Desenvolvimento e implementação de programa estruturado de *onboarding*

Pesquisas de Solides (2025) e Abip (2025) demonstram que programa de onboarding bem estruturado reduz significativamente o turnover precoce. Recomenda-se: (i) desenvolvimento de checklist padronizado de integração; (ii) designação de mentor ou buddy para cada novo colaborador; (iii) sessões de orientação sobre políticas, cultura e expectativas organizacionais; (iv) avaliações periódicas durante os primeiros 90 dias.

4.4.3 Fortalecimento da comunicação e alinhamento de expectativas

Conforme indicado por Abip (2025) e Gptw (2025), comunicação deficiente entre gestores e colaboradores é fator relevante de desligamento. Recomenda-se: (i) realização de reuniões periódicas individuais entre gestor e colaborador; (ii) estabelecimento claro de objetivos e expectativas para cada função; (iii) feedback contínuo, não limitado a avaliações formais anuais; (iv) implementação de canais formais de comunicação com colaboradores.

4.4.4 Programa de desenvolvimento profissional e plano de carreira

A presença de desligamentos motivados por "melhor proposta de trabalho" sugere possível percepção de oportunidades limitadas de crescimento interno. Recomenda-se: (i)

desenvolvimento de estrutura clara de cargos e salários; (ii) implementação de programas de capacitação contínua e treinamento técnico; (iii) identificação e desenvolvimento de talentos internos para posições de liderança; (iv) comunicação transparente sobre oportunidades de progressão (Chiavenato, 2010).

4.4.5 Melhoria das condições de trabalho e benefícios

Recomenda-se: (i) revisão periódica da remuneração em comparação com mercado local; (ii) oferta de benefícios competitivos (auxílio alimentação, vale transporte, assistência médica); (iii) criação de ambiente físico adequado e seguro; (iv) programas de bem-estar e cuidado com saúde mental.

4.4.6 Acompanhamento de indicadores e análise contínua

Recomenda-se: (i) cálculo mensal de taxa de turnover por departamento e unidade; (ii) análise periódica de motivos de desligamento; (iii) implementação de pesquisa de clima organizacional semestral; (iv) utilização de dados para orientar decisões estratégicas de gestão de pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou os custos do turnover em um supermercado localizado em Dourados, Mato Grosso do Sul, revelando impacto financeiro significativo e complexo fenômeno organizacional. Os principais achados indicam taxa de turnover de 104,85% para o período de 2023, com distribuição desigual entre unidades (matriz: 14,39%; filial 2: 8,18%, filial 3: 17,50%).

O custo total estimado de rotatividade para a organização em 2023 foi de R\$ 221.292,99, composto por custos diretos e indiretos. Este investimento substancial em turnover poderia ter sido alocado a programas de retenção, desenvolvimento profissional e melhoria do ambiente organizacional.

A investigação das causas de desligamento revelou que fatores comportamentais constituem a principal razão para desligamentos involuntários, enquanto desligamentos voluntários foram frequentemente motivados por melhor proposta de trabalho, mudança de cidade e falta de adaptação à função. Esses achados sugerem que a organização enfrenta

desafios tanto em processos de seleção quanto em gestão de relacionamento com colaboradores e desenvolvimento de liderança.

Conclui-se que investimento estruturado em ambiente de trabalho valorizado, políticas de gestão de pessoas bem definidas, liderança qualificada, desenvolvimento profissional contínuo e programas de avaliação comportamental constituem estratégias fundamentais para reduzir a rotatividade e seus custos associados. A implementação das boas práticas recomendadas não apenas reduzirá custos financeiros, mas também contribuirá para melhorar o clima organizacional, qualidade do atendimento ao cliente e competitividade da empresa.

É importante reconhecer as limitações deste estudo: (i) análise restrita a um único supermercado em período de um ano calendário, não permitindo generalização dos achados para todo o setor supermercadista em Dourados ou em outras regiões; (ii) coleta de dados qualitativa limitada a entrevista com único gestor de RH, sem triangulação com perspectivas de colaboradores ou gestores operacionais; (iii) custos indiretos foram estimados com base em percentuais da literatura, não sendo calculados especificamente para contexto da organização; (iv) não foi possível acessar dados detalhados sobre performance individual de colaboradores ou análise comparativa com outras organizações do setor.

Recomenda-se: (i) extensão da pesquisa a múltiplas organizações supermercadistas em Dourados para análise comparativa; (ii) aumento do período de análise para identificar tendências ao longo de múltiplos anos; (iii) coleta de dados qualitativos junto a colaboradores desligados, buscando compreender motivações da perspectiva do trabalhador; (iv) estudo longitudinal acompanhando evolução da rotatividade após implementação de estratégias de retenção; (v) análise de impacto da rotatividade em indicadores de desempenho operacional e satisfação de clientes.

REFERÊNCIAS

AL MAMUN, C. A.; HASAN, M. N. Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. **Problems and Perspectives in Management**, v. 15, n. 1, p. 103–113, 2017. DOI: 10.21511/ppm.15(1).2017.01.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. Lisboa: Edições 70, 2016.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CASCIO, W. F. **Costing human resources**. 5. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012.

CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. **Investing in people: financial impact of human resource initiatives**. 2. ed. Upper Saddle River: FT Press, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

DARCI, A. L. L. **A importância da gestão de pessoas no processo de reter talentos**. 2022. Trabalho acadêmico (Graduação) – Faculdade Anhanguera, 2022.

FERREIRA, A. F. S. *et al.* **Turnover e o custo da rotatividade: um estudo de caso em startup**. Mossoró: UFERSA, 2022.

FERREIRA, M. L. C. B.; FREIRE, O. B. L. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175–200, 2001. DOI: 10.1590/S1415-65552001000200010.

FITZ-ENZ, J. **The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance**. 2. ed. New York: AMACOM, 2010.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. 6. ed. London: SAGE Publications, 2018.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

GREAT PLACE TO WORK. **Relatório de tendências em gestão de pessoas e turnover**. São Paulo: Great Place to Work Brasil, 2025.

GUPY. **Guia completo sobre custos de turnover**. São Paulo: Gupy Recrutamento e Seleção, 2023.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, R. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 2008.

MARQUES, J. R. **Rotatividade de funcionários nas empresas: causas e consequências**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Coaching, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (BRASIL). **Metodologia de cálculo da taxa de rotatividade**. Brasília, DF: CAGED, 2020.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. São Paulo: Ortiz, 1992.

MORRELL, K.; LOAN-CLARKE, J.; WILKINSON, A. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 219–244, 2001. DOI: 10.1111/1468-2370.00065.

PERFIL SOCIOECONÔMICO DE DOURADOS. Perfil **socioeconômico de Dourados**. **Dourados**: Secretaria Municipal de Planejamento, Prefeitura Municipal de Dourados, 2018.

PHILLIPS, J. J.; EDWARDS, L. **Managing talent retention: an ROI approach**. San Francisco: Pfeiffer, 2009.

PINHEIRO, D. C. **O impacto da rotatividade de pessoal na produtividade: um estudo de caso**. 2013. Monografia (Graduação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

PINHEIRO, D. C.; SOUZA, R. O. O impacto da rotatividade de pessoal na produtividade: um estudo de caso. **Revista de Administração da UFF**, v. 6, n. 2, p. 45–62, 2013.

PINTO, K. C.; LIMA, M. P.; LEME, M. E. **Turnover: a rotatividade de funcionários nas empresas**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso – ETEC Trajano Camargo, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Limeira, 2023.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE; ACED; CDL. **Relatório Cidade Empreendedora: Dourados-MS**. Campo Grande: SEBRAE/MS, 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pesquisa de clima organizacional**: guia prático. Brasília, DF: SEBRAE, 2016.

SHEARD, J. Quantitative data analysis. In: WILLIAMSON, K.; JOHANSON, G. (org.). **Research methods**: information, systems, and contexts. 2. ed. Cambridge: Chandos Publishing, 2018. p. 429–452. DOI: 10.1016/B978-0-08-102220-7.00018-2

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, R. B.; MIRANDA, L. C; OLIVEIRA, D. Relação entre absenteísmo e rotatividade: fatores organizacionais implicados. **Revista de Gestão Contemporânea**, v. 15, n. 3, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M.; FERREIRA, M. L. C. B. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, v. 1, n. 2, p. 47–67, 2005.

SOLIDES TECNOLOGIA. Onboarding estruturado e redução de turnover precoce. Belo Horizonte: **Solides RH**, 2025.

SOUSA, M. C. Investigação das causas da rotatividade: cenário de escassez de mão de obra. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 8, n. 1, p. 112–128, 2023.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

CONTO, J. K. F; ANTIQUEIRA, A. G. F. E. Turnover e Gestão de Pessoas: Custos Invisíveis da Rotatividade Organizacional. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 3, art. 1, p. 3-25, mar. 2026.

Contribuição dos Autores	J. K. F. Conto	A. G. F. E. Antiqueira
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X