

## IMPACTO DO TURNOVER EM DIVERSAS CULTURAS

### IMPACT OF TURNOVER ON DIFFERENT CROPS

Ariane Nogueira de Lima<sup>1</sup>  
Michelle Beatriz Passolongo<sup>2</sup>  
Tiago Moreno Lopes Roberto<sup>3</sup>  
Priscilla Barbosa Luz<sup>4</sup>  
Elimeire Alves de Oliveira<sup>5</sup>  
Suéllen Danúbia da Silva<sup>6</sup>

**RESUMO:** O turnover (rotatividade de funcionários) é um fenômeno que afeta organizações em todo o mundo, sendo influenciado por diversos fatores, incluindo aspectos culturais. O presente estudo tem como objetivo analisar o impacto do turnover em diferentes culturas, identificando fatores determinantes e estratégias organizacionais para minimizar seus efeitos. A pesquisa adota uma abordagem bibliográfica, realizando uma revisão de literatura em artigos publicados na base de dados SciELO, utilizando a combinação de palavras-chave "Turnover AND cultura". Foram selecionados estudos publicados nos últimos dez anos (2014-2024), em português, inglês e espanhol, que abordam a relação entre rotatividade de funcionários e cultura organizacional ou nacional. A justificativa para esta pesquisa reside na importância de compreender como diferentes valores culturais influenciam a decisão dos funcionários de permanecer ou sair de uma organização. Fatores como individualismo versus coletivismo, hierarquia organizacional e segurança no emprego variam entre culturas e impactam diretamente os índices de turnover. Além disso, organizações globais enfrentam desafios ao adaptar estratégias de retenção em contextos multiculturais. Conclui-se que o turnover é um fenômeno multifacetado, diretamente influenciado por fatores históricos, sociais, econômicos e, sobretudo, culturais. A análise demonstrou que as raízes do turnover remontam à Revolução Industrial e à evolução das relações trabalhistas no Brasil, incluindo a criação da CLT, dos sindicatos e do Sistema "S". Evidenciou-se que culturas organizacionais e nacionais influenciam significativamente os índices de rotatividade, com destaque para as diferenças entre culturas individualistas e coletivistas. Os dados comparativos entre setores e países reforçam que a rotatividade é mais intensa em funções operacionais e contextos de menor valorização profissional. Diante disso, estratégias de retenção eficazes devem considerar fatores culturais, geracionais e estruturais, priorizando ambientes de trabalho saudáveis, valorização do capital humano e alinhamento entre os valores da organização e de seus colaboradores.

2825

**Palavras-chave:** Turnover. Cultura. Revolução. Impactos.

<sup>1</sup> Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Futura (2017), Bacharel em Administração pela Faculdade Futura (2025) e Pós-graduada em Departamento pessoal e relações trabalhistas pelo Centro Universitário Faveni – UNIFAVENI, graduanda em Ciências Contábeis (Faculdade Futura).

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade Futura (2025).

<sup>3</sup> Bacharel em Engenharia Civil pelo Centro Universitário de Votuporanga - UNIFEV (2017) e Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Faveni - UNIFAVENI (2024). Pós-graduada em Tutoria em Educação a Distância pela Faculdade Futura (2021).

<sup>4</sup> Graduado em Psicologia e Pedagogia. Especialista em Saúde Mental, Mestre em Psicologia e Saúde; Doutorando em Ciências da Saúde; Professor do Curso de Psicologia e Odontologia; Professor e Gestor de Políticas Acadêmicas da Faculdade Futura.

<sup>5</sup> Graduada em Direito, Pedagogia e Letras, Especialista em Gestão Escolar. Mestre em Ensino e Processos Formativos. Advogada. Docente e Coordenadora do Curso de Pedagogia na Faculdade Futura.

<sup>6</sup> Docente no curso de Pedagogia da Faculdade Futura. Graduada em Ciências Contábeis (UNIFEV), Graduada em Administração pela Faculdade Futura, Graduanda em Pedagogia (UNIBF) Especialista em Administração Estratégica com ênfase em Marketing e Gestão de Recursos Humanos (UNILAGO), Mestrado em Administração (UNIMEP).

**ABSTRACT:** Turnover is a phenomenon that affects organizations worldwide and is influenced by several factors, including cultural aspects. This study aims to analyze the impact of turnover in different cultures, identifying determining factors and organizational strategies to minimize its effects. The research adopts a bibliographic approach, conducting a literature review of articles published in the SciELO database, using the keyword combination "Turnover AND culture". Studies published in the last ten years (2014-2024), in Portuguese, English and Spanish, that address the relationship between employee turnover and organizational or national culture were selected. The justification for this research lies in the importance of understanding how different cultural values influence employees' decisions to stay or leave an organization. Factors such as individualism versus collectivism, organizational hierarchy and job security vary across cultures and directly impact turnover rates. Furthermore, global organizations face challenges when adapting retention strategies in multicultural contexts. It is concluded that turnover is a multifaceted phenomenon, directly influenced by historical, social, economic and, above all, cultural factors. The analysis demonstrated that the roots of turnover date back to the Industrial Revolution and the evolution of labor relations in Brazil, including the creation of the CLT, unions and the "S" System. It was evident that organizational and national cultures significantly influence turnover rates, with emphasis on the differences between individualistic and collectivist cultures. Comparative data between sectors and countries reinforce that turnover is more intense in operational functions and contexts of lower professional appreciation. In view of this, effective retention strategies should consider cultural, generational and structural factors, prioritizing healthy work environments, valuing human capital and alignment between the values of the organization and its employees.

**Keywords:** Turnover. Culture. Revolution. Impacts.

## INTRODUÇÃO

Desde as primeiras grandes mudanças no mundo do trabalho, especialmente com a chegada da Revolução Industrial, o *turnover*, termo de origem Inglesa que significa rotatividade de funcionários, é um fenômeno recorrente. Esse período, que teve início no final do século XVIII na Inglaterra e se expandiu para outras partes do mundo, incluindo o Brasil no final do século XIX, alterou significativamente as relações de trabalho. A industrialização do Brasil no período de 1930 a 1945 não foi o resultado de um projeto puramente industrializante, mas sim da necessidade econômica gerada pela crise de 1929, que impulsionou uma política de substituições. Essa política foi parcialmente articulada pela burguesia industrial, que encontrou espaços para influências nas decisões econômicas (Forjaz, 1984). Antes desse período, a grande maioria das atividades econômicas era baseada na agricultura e no trabalho artesanal.

Com o surgimento das fábricas e das máquinas, a produção se tornou mais rápida e eficiente, mas trouxe novos problemas para trabalhadores e empresas.

A Primeira Revolução Industrial Brasileira foi impulsionada pelo desenvolvimento da economia cafeeira no século XIX, cujos lucros foram essenciais para os primeiros investimentos no setor industrial, criando o cenário favorável para o surgimento das primeiras fábricas e empreendimentos industriais (BARGO; MENDES, 2022). A industrialização começou de forma mais modesta, mas, com o tempo, cresceu consideravelmente, sobretudo com o apoio de

políticas governamentais no início do século XX. No período em questão, o governo brasileiro manteve um equilíbrio entre as elites tradicionais e a classe emergente, resultando em uma nova coalizão dominante. A vida nas metrópoles foi profundamente modificada pela falta de mão de obra nas fábricas, o que levou homens, mulheres e até crianças a procurarem trabalho em condições muitas vezes precárias.

Durante esse período, foi notável a presença maciça de mulheres no mercado de trabalho, deixando a casa para ocupar posições nas fábricas. Esse movimento trouxe problemas sociais, como a falta de estrutura para cuidar das crianças, o que exigiu a criação de políticas públicas voltadas para a proteção e cuidado infantil, como creches e outras instituições voltadas para o bem-estar das famílias. Rodrigues (2015) enfatiza que, embora tenha havido avanços na participação das mulheres em diversos setores econômicos, ainda persiste uma diferenciação salarial e de oportunidades, evidenciando as barreiras que precisam ser superadas para a plena igualdade no ambiente de trabalho.

Essas modificações não apenas modificaram a estrutura familiar, mas também a relação entre patrões e funcionários, o que levou à necessidade de novas formas de administração e organização do trabalho.

2827

## DESENVOLVIMENTO

### Consolidação das leis do trabalho

Com a passar dos anos os trabalhadores começaram a lutar pelos seus direitos, e então foi criada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) criada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e sancionada pelo presidente Getúlio Vargas durante o período do Estado Novo, que se estendeu de 1930 a 1945. A assinatura da CLT ocorreu no Estádio de São Januário, sede do Clube de Regatas Vasco da Gama, que estava lotado para celebrar essa conquista. Vale ressaltar que, dois anos antes, em 1941, Getúlio Vargas já havia assinado a criação da Justiça do Trabalho no mesmo local e na mesma data (Jus Brasil, 2017).

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) unificou toda a legislação trabalhista vigente no Brasil na época, estabelecendo um marco ao incorporar os direitos trabalhistas de forma definitiva no ordenamento jurídico brasileiro. Seu principal objetivo foi regular as relações de trabalho, tanto individuais quanto coletivas. A criação da CLT foi uma resposta constitucional à necessidade surgida com a implementação da Justiça do Trabalho. Em 13 de julho de 2017, a Lei nº 13.467, conhecida como reforma trabalhista, trouxe alterações

significativas à CLT, estabelecendo, entre outras mudanças, o trabalho intermitente, que não era contemplado na legislação anterior, a negociação de acordos coletivos e tornando as contribuições sindicais opcionais (Jus Brasil, 2017).

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é "um importante instrumento de proteção ao trabalhador e representou o grande avanço dessa classe, que, através de organizações e reivindicações, tiveram êxito em seus anseios." A CLT trouxe "a proteção e os direitos necessários aos trabalhadores, como o direito às férias, ao salário mínimo, ao repouso semanal, ao limite de jornada diária e semanal, ao décimo terceiro, ao depósito do FGTS, à carteira assinada, dentre outros" (Jus Brasil, 2017).

### **Surgimento e regulamentação das categorias do trabalho**

Outro marco importante para os trabalhadores é o surgimento de sindicatos que regulamentam as condições de trabalho por categorias. O surgimento dos sindicatos tem suas raízes na Revolução Industrial, que começou no final do século XVIII e se estendeu pelo século XIX. Durante esse período, as condições de trabalho nas fábricas eram extremamente difíceis: jornadas longas, salários baixos, ambientes insalubres e falta de direitos trabalhistas (Hobsbawm, 1999). A ausência de legislação trabalhista e as condições precárias motivaram os trabalhadores a se unirem para reivindicar melhorias. No início, essas organizações eram informais e clandestinas, pois as leis da época proibiam qualquer tipo de associação de trabalhadores. No entanto, as condições se tornaram insustentáveis, e os trabalhadores passaram a formar associações para pressionar os empregadores (Thompson, 1963).

A história dos sindicatos também está ligada ao movimento cartista, na Inglaterra, durante a década de 1830. O cartismo foi um movimento social que buscava reformas políticas e econômicas, inclusive o direito ao voto e melhores condições de trabalho. Os trabalhadores se organizaram para exigir direitos e influenciar as leis, fortalecendo a ideia de união e solidariedade de classe (Cole, 1960).

O sindicalismo foi ganhando força ao longo do século XIX, com greves e manifestações em vários países, e muitos governos passaram a reconhecer a importância desses movimentos, permitindo o surgimento legal de sindicatos. Em 1868, foi criada a primeira central sindical, o *Trade Union Congress* (TUC), na Inglaterra, que marcou uma nova fase para os sindicatos, dando mais legitimidade ao movimento e inspirando a criação de sindicatos em outros países (Webb & Webb, 1920).

No Brasil, os primeiros sindicatos surgiram no início do século XX, influenciados por

imigrantes europeus, especialmente italianos, que trouxeram consigo a experiência sindical (Martins, 1981). A organização sindical brasileira teve papel importante na luta por direitos trabalhistas que culminou na criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943 (Melo, 2004).

Os sindicatos, em resumo, surgiram como uma resposta à exploração e à falta de direitos trabalhistas, e se tornaram uma forma organizada de luta e representação dos trabalhadores, ganhando um papel essencial na promoção e proteção dos direitos trabalhistas ao longo do tempo (Antunes, 2002).

### Surgimento do Sistema “S”

Outra grande conquista foi a criação do Sistema S. O Sistema S é um conjunto de organizações brasileiras criadas para a formação profissional, assistência social, lazer e consultoria técnica para trabalhadores e empresas. O surgimento do Sistema S remonta ao início do século XX, com foco no atendimento às necessidades de qualificação da mão de obra e no desenvolvimento econômico e social do país (Oliveira, 2007).

A criação das primeiras entidades do Sistema S ocorreu na década de 1940, em um momento em que o Brasil buscava expandir sua indústria e qualificar trabalhadores para atender à demanda industrial. Entre as primeiras organizações do Sistema S, destaca-se o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), fundado em 1942, com o objetivo de capacitar a força de trabalho industrial (Nascimento, 2011). Em seguida, o Serviço Social do Comércio (SESC) foi instituído em 1946, com foco em promover o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio (Silva, 2013).

O SENAI foi criado durante a Segunda Guerra Mundial, um período em que o Brasil necessitava desenvolver sua própria capacidade produtiva, visando reduzir a dependência de produtos manufaturados estrangeiros. Já o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), fundado em 1946, teve como objetivo formar profissionais para o setor de comércio e serviços, contribuindo para a expansão da economia (Almeida, 2009).

Com o passar dos anos, outras instituições foram integradas ao Sistema S, visando atender a setores específicos da economia. Entre elas estão o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Social do Transporte (SEST) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) (Martins, 2014). Cada uma dessas instituições tem objetivos específicos, mas todas compartilham a missão de desenvolver a educação profissional e o bem-estar dos trabalhadores brasileiros (Carvalho, 2016).

Atualmente, o Sistema S é mantido por contribuições empresariais e oferece uma ampla gama de serviços, que vão desde treinamentos técnicos e programas de saúde até atividades culturais e serviços de assistência social. Com uma atuação abrangente e diversificada, o Sistema S se consolidou como um dos principais agentes de desenvolvimento econômico e social no Brasil (Lima, 2018).

## Turnover

Com toda a evolução no campo do trabalho e as mudanças trazidas pela automação, houve um impacto significativo na força de trabalho. Por um lado, trabalhadores vêm sendo substituídos por máquinas e tecnologias avançadas, o que reduz a necessidade de trabalho humano em algumas áreas (Rifkin, 2014). Por outro lado, observa-se que os profissionais estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade de vida no trabalho, buscando empresas que ofereçam condições adequadas para seu bem-estar físico e mental (Davenport & Harding, 2016).

Essas mudanças têm levado as organizações a enfrentarem um desafio importante: o turnover, ou a rotatividade de colaboradores. O turnover representa o movimento de entrada e saída de funcionários em uma empresa e pode ser ocasionado por diversos fatores, como insatisfação com o ambiente de trabalho, falta de oportunidades de crescimento, pressão excessiva e, mais recentemente, a busca por um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal (Sims, 2018). 2830

Entender o turnover e suas causas é fundamental para as organizações que buscam atrair e reter talentos, pois uma alta rotatividade pode indicar problemas na cultura organizacional e no ambiente de trabalho, além de resultar em custos adicionais e perda de produtividade (Phillips & Connell, 2003). Com isso, a gestão do turnover se torna um tema central para qualquer estratégia de retenção de talentos e desenvolvimento organizacional, especialmente em um cenário de constantes mudanças tecnológicas e sociais.

Segundo Dutra (2012), "a rotatividade de pessoal impacta diretamente nos custos empresariais e na produtividade, pois envolve gastos com processos de seleção, treinamento e adaptação dos novos colaboradores". Nesse sentido, entender as causas e consequências do turnover ajuda a empresa a identificar problemas internos, como insatisfação dos colaboradores, liderança ineficaz ou desalinhamento com a cultura organizacional.

## METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória por meio de uma pesquisa

bibliográfica. O objetivo foi analisar o impacto do turnover em diversas culturas a partir de estudos já publicados em periódicos científicos. A busca foi realizada na base de dados SciELO (Scientific Electronic Library Online), considerando a relevância da plataforma para a disseminação do conhecimento acadêmico em ciências sociais, administração e áreas afins. Para garantir a identificação de artigos pertinentes ao tema, a busca será conduzida utilizando a seguinte string de pesquisa: "Turnover AND cultura"

Essa combinação de palavras-chave visou encontrar estudos que relacionem a rotatividade de funcionários ao fator cultural em diferentes contextos organizacionais.

Foram selecionados para análise os artigos que atendessem aos seguintes critérios: Período de publicação: Estudos publicados nos últimos 10 anos (2014- 2024), garantindo atualidade nos achados.

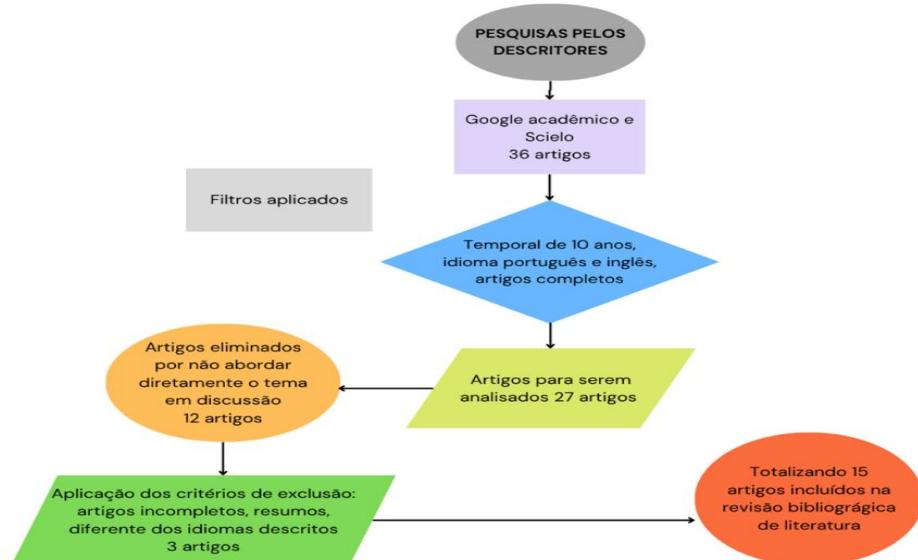
Foram excluídos da análise os artigos que: não abordassem diretamente a relação entre turnover e cultura (exemplo: estudos focados apenas em índices de turnover sem considerar o fator cultural).

Os artigos selecionados foram submetidos a uma leitura exploratória para identificação dos principais achados relacionados ao impacto do turnover em diferentes culturas. A análise foi feita por meio de categorias temáticas, considerando aspectos como:

2831

- Fatores culturais que influenciam o turnover.
- Diferenças na rotatividade entre diferentes países ou regiões.
- Estratégias organizacionais para mitigação da rotatividade considerando contextos culturais distintos.

## Fluxograma



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A rotatividade de colaboradores, ou turnover, é um fenômeno que reflete transformações estruturais, sociais e culturais nas relações de trabalho. Desde o início da Revolução Industrial, quando a produção passou de artesanal para mecanizada, observou-se uma crescente mobilidade da mão de obra. A migração da população rural para os centros urbanos, aliada à introdução de novas tecnologias, alterou drasticamente os vínculos entre trabalhadores e empregadores (Hobsbawm, 1999; Thompson, 1963). Essa dinâmica implicou não apenas em mudanças organizacionais, mas também no surgimento de estratégias para lidar com o constante fluxo de entrada e saída de funcionários.

A industrialização brasileira, principalmente entre os anos 1930 e 1945, não resultou de uma política exclusivamente voltada ao setor, mas sim de um conjunto de pressões externas, como a crise de 1929, e internas, como a necessidade de substituição das importações (Forjaz, 1984). Nesse cenário, o Brasil passou a experimentar uma nova configuração produtiva. O aumento do emprego formal nas indústrias urbanas trouxe consigo um novo tipo de trabalhador assalariado, submetido a uma rotina disciplinada, horários fixos e remuneração periódica. Como aponta Bargo e Mendes (2022), os lucros da economia cafeeira foram direcionados para o investimento industrial, favorecendo a criação das primeiras fábricas nacionais e influenciando diretamente o perfil do trabalhador brasileiro.

2832

No entanto, a rápida urbanização e a inserção forçada de diversos grupos sociais, como mulheres e crianças, em condições precárias de trabalho resultaram em altas taxas de rotatividade. A presença feminina nas fábricas, por exemplo, gerou a necessidade de políticas públicas voltadas ao cuidado infantil, além de ampliar os debates sobre igualdade de gênero no mercado de trabalho (Rodrigues, 2015). Ainda hoje, questões como salários desiguais, falta de reconhecimento e sobrecarga de trabalho seguem influenciando a decisão de permanecer ou sair de uma organização.

A cultura organizacional também exerce forte influência sobre os índices de turnover. Segundo Hofstede (2010), culturas coletivistas tendem a apresentar menor rotatividade, uma vez que priorizam o senso de pertencimento e a estabilidade no grupo, enquanto culturas individualistas, como a dos Estados Unidos, frequentemente apresentam maior mobilidade profissional. Essa diferença é confirmada por Ferreira e Andrade (2020), que, em estudo sobre práticas organizacionais e cultura, destacam que “a relação entre valores culturais e práticas de retenção de talentos influencia diretamente a permanência dos colaboradores”

Outro fator relevante é a forma como diferentes gerações percebem o ambiente de trabalho. A geração Y, por exemplo, valoriza mais o propósito no trabalho, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Mendes e Costa (2019) observam que “as novas gerações buscam mais do que estabilidade: elas procuram reconhecimento, sentido e possibilidade de crescimento”. A desconexão entre essas expectativas e a cultura organizacional tradicional é uma das principais causas de turnover em empresas que não se adaptaram às novas demandas.

Além dos fatores culturais e geracionais, o turnover representa um desafio financeiro para as organizações. Dutra (2012) destaca que os custos com desligamentos, processos seletivos, treinamentos e integração de novos colaboradores podem ser significativos e comprometer o orçamento da empresa. Para além do aspecto econômico, há também a perda de conhecimento tácito, descontinuidade de projetos e impactos negativos no clima organizacional.

Nesse sentido, compreender os motivos que levam um colaborador a deixar a empresa é fundamental para o desenvolvimento de políticas eficazes de retenção. Costa e Nascimento (2018) afirmam que “o investimento em ações de endomarketing, programas de bem-estar, valorização profissional e reconhecimento impactam positivamente na motivação e na permanência dos funcionários”. Essas estratégias se tornam ainda mais relevantes quando adaptadas às características culturais e geracionais do público interno da organização.

2833

A rotatividade (turnover) acompanha as transformações das relações de trabalho desde os primórdios da Revolução Industrial. Esse processo gerou novas estruturas produtivas, alterando profundamente a dinâmica entre trabalhadores e empregadores. De acordo com Silva e Oliveira (2021), “a rotatividade no trabalho sempre esteve ligada a fatores históricos, econômicos e sociais, sendo intensificada nos períodos de mudança estrutural e tecnológica”, o que reforça a conexão entre o fenômeno e o avanço das forças produtivas.

No contexto brasileiro, o processo de industrialização que ganhou força entre as décadas de 1930 e 1945 não foi produto apenas de um plano estratégico de desenvolvimento, mas sim uma resposta às crises econômicas externas. Como apontam Bargo e Mendes (2022), os lucros da economia cafeeira serviram como base para os primeiros investimentos no setor industrial, criando as condições para o surgimento de novas relações de trabalho, e, com elas, o desafio da rotatividade de mão de obra.

Culturalmente, o turnover apresenta variações significativas. Estudos como os de Hofstede (2010) indicam que culturas com alto índice de coletivismo, como as da Ásia, tendem a manter relações de trabalho mais duradouras, enquanto culturas individualistas, como a norte-americana, apresentam taxas de rotatividade mais elevadas, devido à valorização da autonomia e

do crescimento profissional individual. Essa relação é confirmada por Ferreira e Andrade (2020), que analisam a influência da cultura na retenção de talentos e afirmam que “o alinhamento entre os valores culturais da organização e dos colaboradores é um dos principais fatores para a permanência no emprego”

Com o avanço da globalização e da transformação digital, novos fatores passaram a influenciar a rotatividade. As gerações mais jovens têm expectativas diferentes sobre o trabalho: valorizam qualidade de vida, propósito e reconhecimento. Como ressaltam Mendes e Costa (2019), “a geração Y, ao ingressar no mercado de trabalho, trouxe consigo novas exigências, alterando o comportamento organizacional tradicional e desafiando empresas a reverem suas políticas de gestão de pessoas”

O turnover também gera impactos diretos nas organizações. Segundo Dutra (2012), “a rotatividade de pessoal impacta diretamente nos custos empresariais e na produtividade, pois envolve gastos com processos de seleção, treinamento e adaptação dos novos colaboradores”. Além dos custos financeiros, a saída constante de profissionais compromete a retenção de conhecimento e pode afetar o clima organizacional.

Ainda que o turnover seja, até certo ponto, inevitável, compreender suas causas permite às empresas implementar estratégias mais eficientes de retenção. Estudos revelam que ambientes de trabalho saudáveis, lideranças eficazes e políticas de valorização profissional são fatores-chave na redução da rotatividade. Como afirmam Costa e Nascimento (2018), “investir em clima organizacional positivo e em planos de carreira pode reduzir significativamente a intenção de desligamento dos colaboradores”.

A análise da rotatividade de colaboradores à luz do contexto histórico e cultural evidencia que o fenômeno do turnover não pode ser compreendido apenas por uma ótica operacional ou financeira. Ele está intrinsecamente ligado às transformações sociais, às mudanças nos perfis geracionais, à evolução da cultura organizacional e às dinâmicas históricas do mundo do trabalho.

Como mostrado por Bargo e Mendes (2022), a industrialização brasileira foi marcada por uma adaptação forçada da força de trabalho a novas formas de produção e controle, o que influenciou diretamente os padrões de permanência e evasão no emprego. Além disso, fatores como o papel da mulher no mercado, a migração rural-urbana e a consolidação dos direitos trabalhistas moldaram a forma como se estruturaram as relações empregatícias até os dias atuais.

A cultura organizacional também se mostrou um fator determinante nos índices de turnover, especialmente quando se observa o contraste entre culturas individualistas e coletivistas, como apontam Ferreira e Andrade (2020). Esses aspectos culturais, quando ignorados

pelas empresas, podem aumentar a sensação de desconexão e falta de pertencimento, culminando na saída de talentos.

Outro ponto de destaque é a importância de compreender as expectativas das novas gerações, como a geração Y e Z, que priorizam qualidade de vida, propósito e crescimento. Como reforçam Mendes e Costa (2019), “o vínculo emocional e os valores compartilhados com a empresa passam a ser decisivos na escolha de permanecer em uma organização”.

Portanto, para lidar de forma estratégica com o turnover, é fundamental que as organizações adotem políticas alinhadas à sua cultura e ao perfil dos seus colaboradores. Isso inclui ações voltadas para o bem-estar, valorização profissional, comunicação transparente e promoção do sentimento de pertencimento. Como destacam Costa e Nascimento (2018), “a retenção eficaz de talentos está diretamente associada à capacidade da empresa de criar um ambiente organizacional atrativo, motivador e alinhado aos valores dos indivíduos”.

Em suma, o turnover é um fenômeno complexo, influenciado por múltiplas dimensões que vão além da simples gestão de pessoas. Compreendê-lo historicamente e culturalmente é o primeiro passo para implementar práticas de retenção que respeitem a diversidade, as trajetórias e as expectativas dos trabalhadores contemporâneos.

2835

#### Taxa de Turnover (%) – Análise Comparativa

Figura 1 - Funções com Maior Índice de Turnover – Brasil e Outros Países

FUNÇÃO / SETOR	TURNOVER NO BRASIL (%)	TURNOVER EM OUTROS PAÍSES (%)	PAÍSES DE REFERÊNCIA
Vendas no varejo	40% – 60%	50% – 70%	EUA, México, Reino Unido
Call center / Telemarketing	60% – 90%	30% – 60%	Índia, EUA, Filipinas
Construção civil	30% – 50%	20% – 40%	Chile, EUA, Canadá
Alimentação (restaurantes, fast food)	70% – 100%	80% – 130%	EUA, Reino Unido, Austrália

Tecnologia da Informação (TI)	15% – 30%	10% – 25%	Alemanha, Índia, EUA
Logística e Transporte	20% – 40%	25% – 45%	Alemanha, EUA, Argentina
Saúde (enfermeiros, cuidadores)	25% – 40%	20% – 35%	Canadá, EUA, Reino Unido
Indústria têxtil e confecção	30% – 50%	25% – 40%	Bangladesh, China, Vietnã
Hotelaria e turismo	40% – 70%	50% – 80%	França, Espanha, EUA
Estágios / Jovem Aprendiz	50% – 70%	30% – 50%	Portugal, EUA, Japão

Fonte: Chiavenato (2014); Dutra (2012).

A análise dos índices de turnover apresentados na tabela evidencia a presença de uma alta rotatividade nas funções operacionais, tanto no Brasil quanto em outros países. Setores como alimentação, varejo, Call center e hotelaria apresentam os maiores índices de desligamentos voluntários e involuntários, o que reforça a ideia de que determinadas características estruturais e organizacionais influenciam diretamente na permanência dos colaboradores.

2836

No contexto brasileiro, funções como telemarketing e atendimento em *fast food* registram índices de turnover superiores a 70%, podendo ultrapassar os 90% em algumas empresas. Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade está frequentemente associada a ambientes de trabalho com pouco estímulo profissional, baixos salários, ausência de perspectiva de crescimento e lideranças despreparadas, fatores que se fazem presentes nos setores mencionados. A elevada saída de funcionários nesses setores representa um desafio constante para as organizações, que precisam investir continuamente em recrutamento, seleção e treinamento, elevando os custos operacionais e reduzindo a produtividade.

Em nível internacional, observa-se um padrão semelhante em países como os Estados Unidos, Reino Unido e Índia, onde o setor de alimentação e telemarketing também apresenta índices de turnover elevados. Robbins (2010) destaca que, em economias com maior flexibilidade nas leis trabalhistas, é comum que empresas tenham menor preocupação com a retenção, especialmente em cargos operacionais, o que favorece uma cultura de substituição rápida da força de trabalho.

Setores como Tecnologia da Informação (TI), embora também apresentem rotatividade relevante, têm suas causas relacionadas a outros fatores, como a alta demanda por profissionais qualificados, ofertas competitivas de mercado e busca por melhores condições de trabalho. No Brasil, os índices variam entre 15% e 30%, enquanto em países como Alemanha e Índia os números são ligeiramente menores, refletindo um maior investimento em programas de retenção e valorização do capital humano. Para Marras (2011), a retenção de talentos exige não apenas remuneração adequada, mas também condições favoráveis de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento das competências dos colaboradores.

No setor da construção civil e logística, a rotatividade também se mostra elevada. No Brasil, estima-se que os índices variem de 30% a 50%, o que é influenciado por fatores como a sazonalidade das obras, o regime de contratação temporária e a informalidade. Em países como Chile e Estados Unidos, o padrão se repete, apesar das diferenças nas legislações trabalhistas. De acordo com Dutra (2012), o contexto econômico e a estabilidade do emprego são fatores diretamente relacionados à rotatividade, sendo necessário compreender o cenário macroeconômico ao analisar os dados de turnover.

Outro dado relevante diz respeito aos programas de estágio e jovem aprendiz, que apresentam elevada rotatividade no Brasil, chegando a 70%. A falta de estratégias de acompanhamento e desenvolvimento dos jovens talentos faz com que muitos optem por deixar as empresas em busca de experiências mais alinhadas aos seus objetivos. Em países como Portugal e Japão, esse índice é mais controlado devido à existência de programas estruturados de capacitação e mentoria. Segundo Bohlander e Snell (2012), é fundamental que as organizações invistam em ações que promovam o engajamento e o desenvolvimento contínuo, especialmente entre os colaboradores em início de carreira.

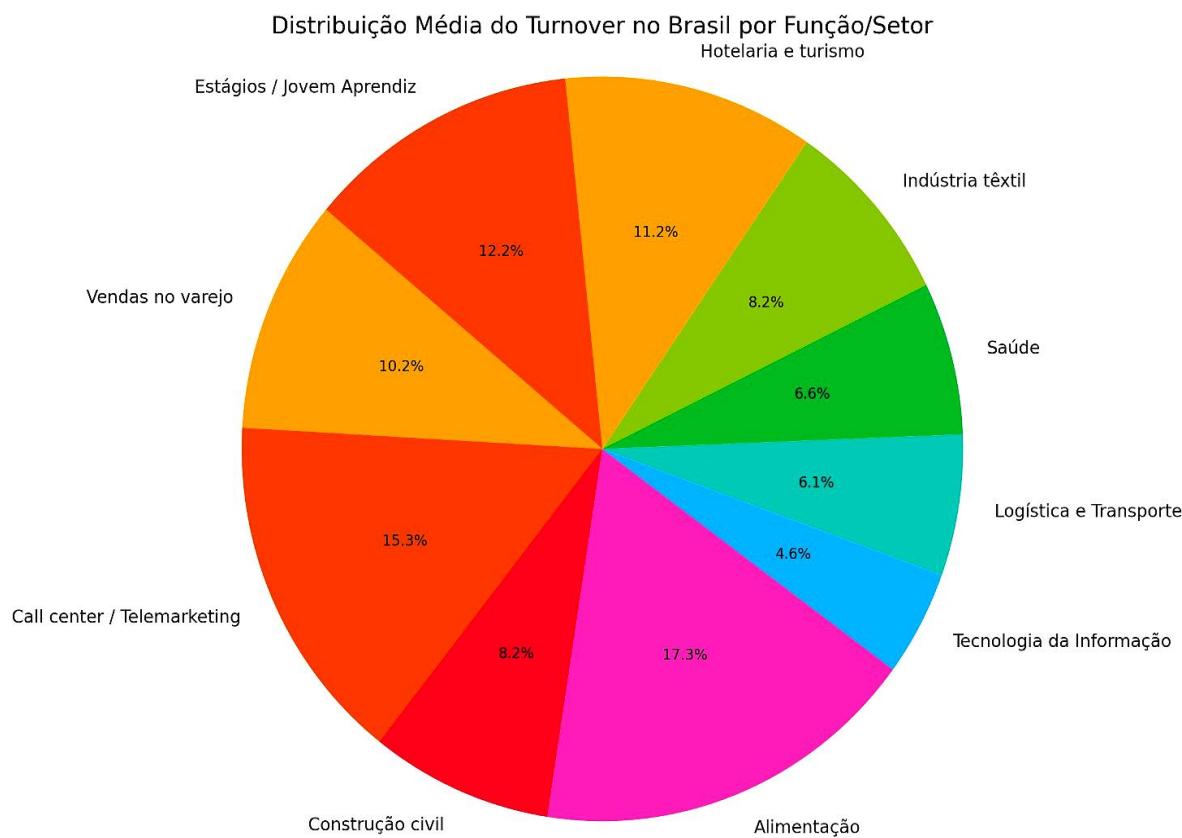
Portanto, os dados da tabela e a análise comparativa entre países demonstram que o turnover é um fenômeno multifatorial, influenciado por variáveis econômicas, culturais e organizacionais. Setores com maior rotatividade, em geral, compartilham características como baixa complexidade das funções, pouca valorização do trabalhador e alta competitividade, o que favorece o movimento constante de entrada e saída de pessoas.

A gestão estratégica de pessoas, nesse contexto, desempenha um papel essencial na retenção de talentos. Implementar planos de carreira, treinamentos contínuos, incentivos financeiros e políticas de qualidade de vida no trabalho são estratégias eficazes para diminuir os índices de turnover. Como destacam Gil (2010) e Chiavenato (2014), a valorização do capital

humano é o caminho mais seguro para a construção de ambientes organizacionais sustentáveis e produtivos.

Para uma melhor compreensão do tema, os gráficos a seguir apresenta as funções com maior rotatividade no Brasil e no mundo. Essa visualização permite identificar os cargos mais afetados pelo turnover e facilita a análise comparativa entre diferentes realidades.

Figura 2 - Gráfico de distribuição média de turnover no Brasil / funções



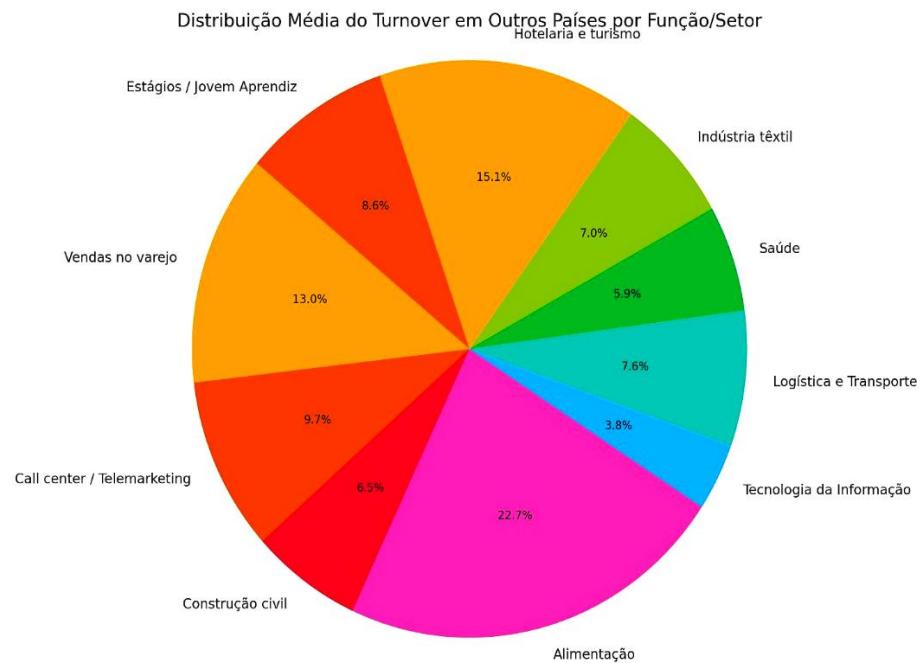
Fonte: Chiavenato (2014); Dutra (2012).

Gráfico de pizza com a distribuição média do turnover no Brasil por função/setor, baseado nos valores médios dos intervalos da tabela.

Destaques:

- Alimentação (restaurantes, fast food) tem a maior fatia, refletindo seu alto índice médio de turnover.
- Call center / Telemarketing e Estágios / Jovem Aprendiz também apresentam grandes parcelas.
- Tecnologia da Informação (TI) possui a menor proporção de turnover médio.

Figura 3 - Gráfico de distribuição média de turnover em outros Países / funções



Fonte: Chiavenato (2014); Dutra (2012).

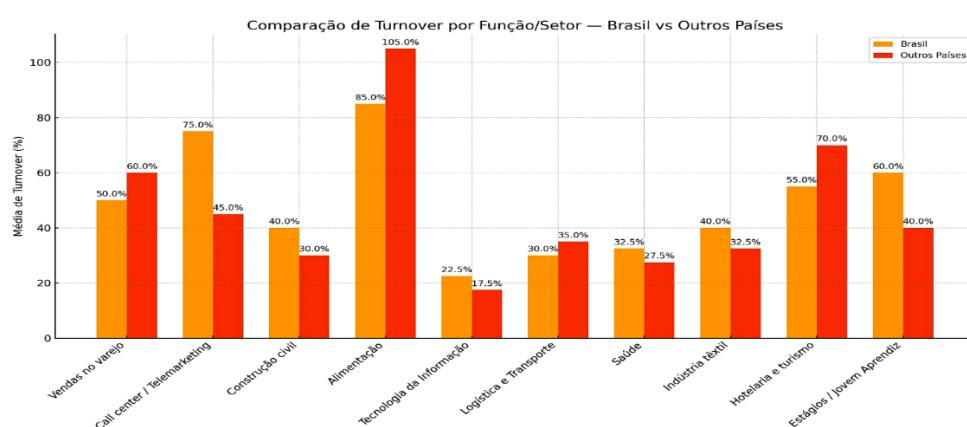
Gráfico de pizza com a distribuição média do turnover em outros países por função/setor.

Destaques:

2839

- Assim como no Brasil, o setor de Alimentação lidera com a maior média de turnover.
- Hotelaria e turismo também representa uma fatia significativa.
- Tecnologia da Informação (TI) apresenta o menor turnover médio, o que reflete maior retenção também em outros países.

Figura 4 - Gráfico de comparação do Brasil e outros Países



Fonte: Chiavenato (2014); Dutra (2012).

O gráfico de barras comparando o turnover médio por função/setor no Brasil e em outros países.

Principais insights:

- Alimentação apresenta o maior turnover em ambos os casos, com o Brasil superando inclusive a média internacional.
- Call center / Telemarketing tem uma diferença marcante, sendo bem mais alto no Brasil.
- Setores como TI, Saúde e Construção Civil mantêm turnover relativamente mais baixo em todos os contextos.

A análise gráfica permite visualizar de forma clara os setores mais afetados pela rotatividade, destacando a alimentação, o telemarketing e os programas de estágio como os principais focos de turnover no Brasil. Esses setores apresentam índices significativamente mais altos em comparação com outros países, o que evidencia desafios estruturais, como baixos salários, pouca valorização profissional e ausência de perspectivas de crescimento. Por outro lado, setores como Tecnologia da Informação e Saúde apresentam menor rotatividade, tanto no Brasil quanto no exterior, indicando uma maior atenção à retenção de talentos. A comparação reforça que o turnover é um fenômeno multifatorial, influenciado por questões culturais, econômicas e organizacionais, exigindo das empresas ações estratégicas voltadas à melhoria do ambiente de trabalho e ao alinhamento com as expectativas dos colaboradores.

2840

## CONCLUSÃO

A rotatividade de colaboradores, ou turnover, é um fenômeno que afeta organizações em escala global, manifestando-se de formas distintas a depender do contexto cultural, histórico e socioeconômico de cada país. Ao longo deste estudo, foi possível compreender que os fatores que influenciam o turnover vão além das condições de trabalho e remuneração, englobando aspectos como valores culturais, estilos de liderança, práticas de gestão e expectativas individuais em relação ao ambiente profissional.

Culturas mais coletivistas, como as asiáticas, tendem a apresentar taxas menores de rotatividade, em função da valorização da estabilidade e do comprometimento com o grupo. Em contrapartida, sociedades mais individualistas, como os Estados Unidos, apresentam maior tolerância à mobilidade profissional e à busca por crescimento pessoal, o que pode elevar o índice de turnover. Nesse cenário, as estratégias de retenção de talentos devem ser adaptadas à

realidade cultural de cada local, considerando as particularidades comportamentais e institucionais.

No cenário brasileiro, o turnover é especialmente desafiador em setores como alimentação, telemarketing e programas de jovem aprendiz, refletindo não apenas questões salariais, mas também falhas na valorização do capital humano, nas condições de trabalho e na falta de perspectivas de crescimento. A industrialização tardia, a informalidade e a desigualdade social contribuíram para esse panorama, exigindo políticas mais eficazes de retenção.

Assim, no Brasil, é essencial investir em ambientes organizacionais mais saudáveis, com foco no bem-estar, no reconhecimento e no alinhamento entre os valores da empresa e de seus colaboradores. Compreender o turnover de forma contextualizada e culturalmente sensível é o primeiro passo para reduzir a rotatividade e construir relações de trabalho mais duradouras e produtivas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. C. História do SENAC: educação e trabalho no Brasil. São Paulo: Senac, 2009.
- ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.
- BARGO, M. R.; MENDES, C. L. A industrialização brasileira e suas origens. *Revista de História Econômica*, 2022.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CARVALHO, J. R. Sistema S e o desenvolvimento econômico brasileiro. Brasília: Editora Senac, 2016.
- CHIAVENATO (2014); DUTRA (2012).
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COLE, G. D. H. A história do pensamento socialista. São Paulo: Editora Nacional, 1960.
- COSTA, L. A.; NASCIMENTO, M. L. Estratégias de retenção de talentos em tempos de transformação organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 2018.
- DAVENPORT, T. H.; HARDING, J. G. Manager Redefined: The Competitive Advantage in the Middle of Your Organization. Boston: Harvard Business Press, 2016.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, M. C.; ANDRADE, A. L. Cultura organizacional e práticas de retenção de talentos: uma análise entre gerações. *Revista de Administração*, 2020.

FORJAZ, M. C. *História da industrialização no Brasil: 1930-1945*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.

HOBSBAWM, E. J. *A era das revoluções: 1789-1848*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: software of the mind*. 3. ed. New York:McGraw-Hill, 2010.

JUSBRASIL. *Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - Histórico e Atualizações*. 2017. Disponível em: [www.jusbrasil.com.br](http://www.jusbrasil.com.br). Acesso em: 2025.

LIMA, J. A. *Sistema “S”: importância para o desenvolvimento educacional e profissional no Brasil*. Brasília: Editora Sistema S, 2018.

MARRAS, J. P. *Gestão de pessoas: de volta às origens*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, H. F. *A formação dos sindicatos no Brasil*. São Paulo: Editora Hucitec, 1981.

MARTINS, L. C. *O sistema S e sua contribuição para o setor rural brasileiro*. Brasília: SENAR, 2014.

MELO, J. M. *História do sindicalismo no Brasil: 1906-2004*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

2842

MENDES, L. B.; COSTA, M. P. *Geração Y e os novos paradigmas no ambiente corporativo*. *Revista de Psicologia Organizacional*, 2019.

NASCIMENTO, R. S. *O SENAI e a formação profissional no Brasil*. Rio de Janeiro: SENAI Nacional, 2011.

OLIVEIRA, M. F. *Sistema S: estrutura e funcionamento*. São Paulo: SENAC, 2007.

PHILLIPS, J. D.; CONNELL, A. O. *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.

RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio da força de trabalho global e o surgimento da era pós-mercado*. São Paulo: Makron Books, 2014.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, M. A. *Mulheres no trabalho: avanços e desafios*. *Revista Brasileira de Estudos de Gênero*, 2015.

SILVA, A. R. *O SESC e o bem-estar social: uma análise histórica*. Brasília: SESC Nacional, 2013.

SILVA, P. M.; OLIVEIRA, J. S. *Transformações do trabalho e o impacto na rotatividade de empregados*. *Revista Gestão e Trabalho*, 2021.

SIMS, R. R. *Employee turnover: causes, consequences and retention strategies*. New York: Routledge, 2018.

THOMPSON, E. P. *A formação da classe operária inglesa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1963.

WEBB, S.; WEBB, B. *History of Trade Unionism*. London: Longmans, Green and Co., 1920