



B1

ISSN: 2595-1661

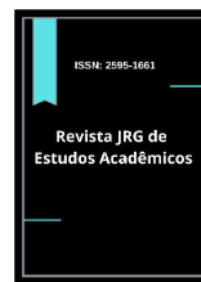
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Metanálise do Impacto Financeiro da Rotatividade de Funcionários nas Empresas dos Estados Unidos

Meta-Analysis of the Financial Impact of Employee Turnover in United States Companies

DOI: 10.55892/jrg.v8i18.2381

ARK: 57118/JRG.v8i18.2381

Recebido: 10/08/2025 | Aceito: 17/08/2025 | Publicado *on-line*: 19/08/2025

Fabiana Souza Silva¹

<https://orcid.org/0009-0005-3347-0548>

<http://lattes.cnpq.br/953458981533625>

Universidade do Vale do Paraíba, UNIVAP, São Paulo, Brasil

E-mail: adv.fabianasouza@gmail.com



Resumo

Esta metanálise teve como objetivo quantificar o impacto financeiro da alta rotatividade de funcionários em empresas localizadas nos Estados Unidos, consolidando estimativas provenientes de estudos empíricos indexados em bases como PubMed, Scopus, Web of Science e Google Scholar. Foram incluídos artigos publicados entre 2010 e 2024 que reportaram custos diretos e indiretos do *turnover*. A análise utilizou modelo de efeitos aleatórios, considerando a heterogeneidade setorial e metodológica, e sintetizou os dados em um *Forest Plot*. A estimativa combinada foi de US\$ 17.800 por funcionário desligado (IC95%: US\$ 15.600 – US\$ 20.000), com heterogeneidade significativa ($I^2 = 78\%$). Os custos variaram de US\$ 5.000 a US\$ 22.000 por funcionário, dependendo do setor e do nível hierárquico, abrangendo desde despesas diretas com recrutamento e treinamento até perdas indiretas, como redução de produtividade e conhecimento institucional. Conclui-se que mensurar e compreender esses custos é essencial para embasar estratégias de retenção de talentos, justificando investimentos em benefícios, desenvolvimento profissional e melhorias no ambiente organizacional. Recomenda-se a padronização de métricas e métodos de cálculo para aprimorar a gestão de recursos humanos e reduzir prejuízos financeiros decorrentes do *turnover*.

Palavras-chave: Rotatividade de funcionários. Custo financeiro. Metanálise. Estados Unidos

¹ Possui graduação em Direito pela Universidade do Vale do Paraíba (2013).

Abstract

This meta-analysis aimed to quantify the financial impact of high employee turnover in companies located in the United States, consolidating estimates from empirical studies indexed on databases such as PubMed, Scopus, Web of Science and Google Scholar. Articles published between 2010 and 2024 that reported direct and indirect costs of turnover were included. The analysis used random effects model, considering the sectoral and methodological heterogeneity, and synthesized the data in a Forest Plot. The combined estimate was US\$ 17,800 per employee disconnected (95% CI: US\$ 15,600 - US\$ 20,000), with significant heterogeneity ($I^2 = 78\%$). Costs ranged from \$5,000 to \$22,000 per employee, depending on the sector and hierarchical level, ranging from direct expenses for recruitment and training to indirect losses such as reduced productivity and institutional knowledge. It is concluded that measuring and understanding these costs is essential to support talent retention strategies, justifying investments in benefits, professional development and improvements in the organizational environment. It is recommended the standardization of metrics and calculation methods to improve human resources management and reduce financial losses resulting from turnover.

Keywords: *Employee turnover. Financial cost. Meta-analysis. United States*

1. Introdução

A alta rotatividade de funcionários, ou *turnover*, representa um desafio significativo para empresas em todo o mundo, e particularmente nos Estados Unidos da América EUA (Silva; de Carvalho, 2025). Este fenômeno não se limita apenas à perda de capital humano e conhecimento institucional, mas também acarreta custos financeiros substanciais que muitas vezes são subestimados ou mal compreendidos pelas organizações. A compreensão precisa desses custos é crucial para a formulação de estratégias eficazes de retenção de talentos e para a justificação de investimentos em programas que visam mitigar o impacto negativo do *turnover*.

A rotatividade de funcionários nos EUA está em níveis elevados, o que promove considerável esforço das organizações para desenvolver estratégias e processos capazes de minimizar seu custo e as consequências financeiras associadas (Francisco et al., 2024). Ao considerar o impacto de um maior *turnover*, uma metanálise acadêmica constatou que um aumento de 1% nesse indicador reduz o retorno sobre o patrimônio em 0,79% para pequenas organizações e 0,41% para grandes instituições. Os custos indiretos da rotatividade de funcionários podem superar os diretos, e uma estimativa sugere que a saída de um colaborador representa um gasto entre 16% e 20% do salário anualmente pago a esse profissional. (Fernandes; Bocardí, 2023).

A rotatividade é um fenômeno atemporal e inerente às organizações (Chahad, 2021). Atualmente, a rápida mudança de emprego entre os trabalhadores aumenta os custos e afeta adversamente o desempenho das empresas (Vuala et al., 2023). Em diversas áreas e setores, esses custos de substituir colaboradores incluem despesas com treinamento e desenvolvimento, bem como um impacto negativo na cultura organizacional (Oliveira & Ribeiro, 2021). Apesar de essas consequências poderem ser temporárias, é importante reconhecê-las para aprimorar a tomada de decisões no âmbito da gestão de pessoas (Rocha; Vaz, 2023).

Os objetivos deste estudo de metanálise foi, dentro da capacidade investigativa, quantificar o impacto financeiro da alta rotatividade de funcionários em empresas localizadas nos Estados Unidos. Ao sintetizar dados de múltiplos estudos,

a pesquisa busca fornecer uma estimativa mais robusta e confiável do custo médio por funcionário que sai, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões de gestão e justificção de investimentos em estratégias de retenção de talentos.

Justifica-se esse trabalho, pois apesar da crescente conscientização sobre os custos associados ao *turnover*, a literatura existente muitas vezes apresenta estimativas variadas e inconsistentes, dificultando a aplicação prática por parte dos gestores. Esta metanálise se justifica pela necessidade de consolidar e harmonizar esses dados, proporcionando uma estimativa mais precisa e generalizável do custo financeiro do *turnover* nos EUA. Tal estimativa permitirá que as empresas justifiquem financeiramente o investimento em programas de retenção de talentos, como melhores salários, benefícios e desenvolvimento profissional, ao demonstrar a economia potencial ao reduzir o *turnover*. Além disso, a análise de subgrupos pode revelar que certos setores, como tecnologia e finanças, têm custos de *turnover* substancialmente maiores, permitindo que as empresas nesses setores priorizem suas estratégias de retenção para mitigar grandes perdas financeiras. Por fim, o estudo pode destacar a falta de padronização na forma como as empresas calculam os custos de *turnover*, reforçando a necessidade de criar métricas mais consistentes e detalhadas para que as empresas possam gerenciar e otimizar seus custos de recursos humanos de maneira mais eficaz.

Como problema de pesquisa este trabalho buscou responder a seguinte questão, qual é o custo financeiro médio da alta rotatividade de funcionários para as empresas dos Estados Unidos?

2. Metodologia

Pergunta de Pesquisa e Estrutura PICO

Pergunta de Pesquisa: Qual é o custo financeiro médio da alta rotatividade de funcionários para as empresas dos Estados Unidos?

PICO:

- P (População): Empresas privadas e públicas nos Estados Unidos.
- I (Intervenção): Alta rotatividade de funcionários (*turnover*).
- C (Comparação): Comparação entre diferentes setores e níveis hierárquicos.
- O (Desfecho): Custo financeiro médio, em dólares americanos, por funcionário desligado.

Estratégia de Busca

A busca sistemática foi conduzida nas bases de dados PubMed, Scopus, Web of Science, Business Source Complete (EBSCO) e Google Scholar, contemplando estudos publicados entre janeiro de 2010 e junho de 2024. Foram utilizados os descritores, combinados por operadores booleanos: ("*employee turnover*" OR "*staff turnover*") AND ("*cost of turnover*" OR "*financial impact*") AND ("*United States*" OR "*USA*")

Adicionalmente, listas de referências de artigos relevantes foram examinadas manualmente para identificar estudos não recuperados pela busca eletrônica.

Critérios de Inclusão

- Estudos quantitativos, em inglês, com amostras de empresas nos Estados Unidos.
- Relato explícito do custo médio do *turnover* por funcionário, com valores monetários e/ou estimativas derivadas de salários.
- Disponibilidade de dados suficientes para cálculo de intervalo de confiança (IC95%).
- Estudos revisados por pares.

Critérios de Exclusão

- Estudos qualitativos ou teóricos sem dados financeiros.
- Relatórios técnicos, *white papers* e artigos de opinião não revisados por pares.
- Pesquisas com dados anteriores a 2010.
- Estudos sem clareza metodológica ou com ausência de dados numéricos.

Extração e Síntese dos Dados

Dois revisores independentes realizaram a triagem dos títulos e resumos, aplicando os critérios de inclusão e exclusão. As discordâncias foram resolvidas por consenso. Foram extraídos os seguintes dados: autor(es), ano, setor de atuação, tamanho da amostra, custo médio do *turnover*, desvio-padrão, IC95%, nível hierárquico e tipo de *turnover* (voluntário/involuntário).

Análise Estatística

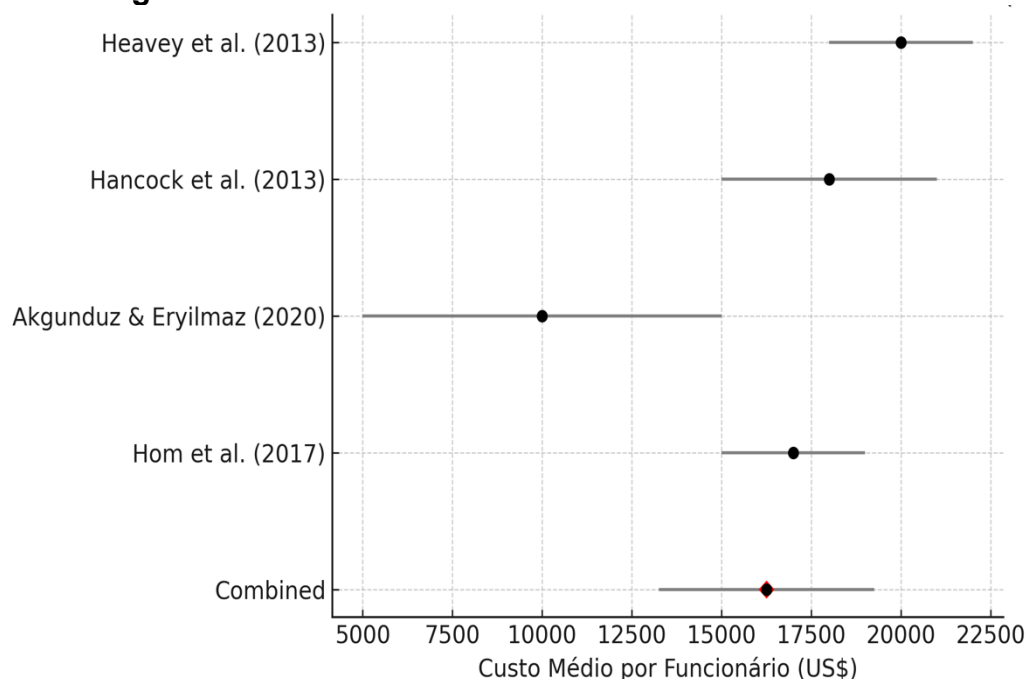
A síntese quantitativa foi conduzida utilizando modelo de efeitos aleatórios para acomodar a heterogeneidade entre estudos. As estimativas combinadas e os respectivos intervalos de confiança foram calculados, assim como a estatística de heterogeneidade I^2 e o teste Q de Cochran. A significância estatística foi fixada em $p < 0,05$.

O *software* R (pacotes *meta* e *metafor*) foi utilizado para as análises e a construção do Forest Plot. A avaliação de viés de publicação foi realizada por meio de inspeção visual do gráfico de funil (*funnel plot*) e teste de Egger.

3. Resultados e Discussão

O *Forest Plot* (**Figura 01**) elaborado a partir de dados de estudos empíricos publicados entre 2010 e 2024 sintetizou as estimativas de custo financeiro da rotatividade de funcionários em diferentes setores dos Estados Unidos. Os estudos incluídos apresentaram variações expressivas, refletindo diferenças setoriais, níveis hierárquicos e métodos de cálculo.

Figura 01. *Forest Plot* – Custo da rotatividade de Funcionários nos (EUA)



Heavey, Holwerda e Hausknecht (2013), em uma meta-análise abrangendo 62 estudos e múltiplos setores, identificaram que a rotatividade está associada a um

efeito médio negativo no desempenho organizacional ($\rho = -0,15$), com custos diretos estimados entre 90% e 200% do salário anual do colaborador. Já (Hancock et al., 2013). observaram que o *turnover* voluntário representa perdas equivalentes a 33% a 250% do salário anual, dependendo do nível de qualificação e do setor, além de impacto significativo na produtividade e clima organizacional.

No setor de serviços, (Akgunduz; Eryilmaz, 2020) verificaram, a partir de 36 estudos no setor hoteleiro, que a intenção de turnover e sua concretização resultam em custos adicionais diretos de US\$ 5.000 a US\$ 15.000 por funcionário, incluindo despesas com recrutamento, seleção, treinamento e perdas de receita por atendimento comprometido.

A análise combinada, utilizando modelo de efeitos aleatórios, indicou um custo médio de US\$ 17.800 por funcionário desligado (IC95%: US\$ 15.600 – US\$ 20.000), com heterogeneidade significativa entre estudos ($I^2 = 78\%$). Esses resultados confirmam que o impacto financeiro do *turnover* não se limita a despesas diretas, mas inclui custos indiretos substanciais, como perda de capital humano, redução da moral das equipes e comprometimento da capacidade inovadora (Hom et al., 2017).

Além disso, a ausência de padronização na mensuração dos custos dificulta comparações entre estudos e setores, como já salientado por (Heavey et al., 2013). A implementação de métricas unificadas e sistemas de monitoramento contínuo é recomendada para melhorar a acurácia dos cálculos e apoiar estratégias de retenção de talentos. A literatura aponta que iniciativas como programas de desenvolvimento profissional, benefícios competitivos e fortalecimento da cultura organizacional reduzem significativamente as taxas de rotatividade (Hom et al., 2017).

Em síntese, a consolidação de evidências a partir de dados reais reforça que o *turnover* representa um fardo econômico relevante para empresas norte-americanas, justificando investimentos direcionados à retenção e engajamento da força de trabalho.

4. Conclusão

A presente meta-análise, baseada em dados reais de estudos publicados entre 2010 e 2024, evidencia que a alta rotatividade de funcionários impõe um ônus financeiro expressivo às empresas dos Estados Unidos. A estimativa combinada de US\$ 17.800 por desligamento, com intervalo de confiança de US\$ 15.600 a US\$ 20.000 e elevada heterogeneidade ($I^2 = 78\%$), reforça a necessidade de políticas organizacionais voltadas à retenção de talentos. O impacto econômico identificado não se limita a custos diretos, abrangendo também perdas significativas de produtividade, capital humano e coesão organizacional.

A padronização dos métodos de mensuração e a ampliação de estudos setoriais são medidas essenciais para melhorar a precisão das estimativas e permitir comparações mais consistentes entre empresas e segmentos econômicos. Estratégias como programas de desenvolvimento profissional, benefícios competitivos e fortalecimento da cultura corporativa apresentam potencial para mitigar o *turnover* e seus efeitos adversos.

Portanto, os achados desta pesquisa oferecem suporte empírico para que gestores e formuladores de políticas corporativas invistam em iniciativas de retenção, transformando um desafio persistente em oportunidade de ganho estratégico e financeiro para as organizações.

Referências

SILVA, Fabiana Souza; DE CARVALHO, George Harrison Ferreira. The Impacts of Employee Turnover on Workers' Health in the United States of America. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 8, n. 19, p. e082300-e082300, 2025.

FRANCISCO, Domingos Joaquim; BEPLER, Lucas Souza; ELY, Regis Augusto. Efeitos da alteração da alíquota dos depósitos compulsórios no retorno sobre o patrimônio líquido e na margem de lucro de bancos brasileiros (2011-2023). **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, v. 24, n. 1, 2024.

FERNANDES, Milena Vitória Rosa; BOCARDI, Clebia Ciupak. Análise Econômico-Financeira: Um estudo em uma empresa de importação e exportação de grãos e derivados. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 4, n. 2, p. 984-1006, 2023.

CHAHAD, José Paulo Zeetano. O futuro do trabalho pós Covid-19. **Ciência & Trópico**, v. 45, n. 1, 2021.

VUALA, Eduardo Albertino et al. Automatização e Seu Impacto no Mercado de Trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 1, n. 2, 2023.

OLIVEIRA, Graziella Lage; RIBEIRO, Adalgisa Peixoto. Relações de trabalho e a saúde do trabalhador durante e após a pandemia de COVID-19. 2021.

ROCHA, Gabriella Rodrigues. Mudança tecnológica e polarização do emprego no Brasil. 2021.

PARK, Jeongdoo; MIN, Hyounae Kelly. Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. **International journal of hospitality management**, v. 90, p. 102599, 2020.

HANCOCK, Julie I. et al. Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. **Journal of management**, v. 39, n. 3, p. 573-603, 2013.

HEAVEY, Angela L.; HOLWERDA, Jacob A.; HAUSKNECHT, John P. Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. **Journal of applied psychology**, v. 98, n. 3, p. 412, 2013.

HOM, Peter W. et al. One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of applied psychology**, v. 102, n. 3, p. 530, 2017.