



## **ROTATIVIDADE DE COLABORADORES: análise dentro de uma empresa na cidade de sinop/mt e o papel do psicólogo organizacional**

**INGRIDE THAIS DA SILVA PAULINO <sup>1</sup>**

**ANA PAULA PEREIRA CESAR <sup>2</sup>**

**AMANDA MILENE MALACRIDA <sup>3</sup>**

**RESUMO:** A rotatividade de colaboradores é um fenômeno comum nas empresas, caracterizado pela entrada e saída frequente de funcionários. Esse processo impacta negativamente diversos aspectos organizacionais, como a produtividade, o clima interno e a continuidade das atividades. A alta rotatividade acarreta custos adicionais, seja pela necessidade de recrutamento e treinamento de novos profissionais, seja pela perda de conhecimento tácito que os colaboradores levam ao sair. Além disso, a constante mudança na equipe pode desmotivar os funcionários que permanecem, afetando o engajamento e a coesão do grupo. Diante disso, torna-se fundamental para as empresas desenvolver políticas de retenção, investindo em estratégias que promovam a satisfação e o desenvolvimento profissional, com o intuito de reduzir a rotatividade e seus impactos no desempenho organizacional. Este estudo teve como objetivo geral compreender a rotatividade de pessoal nas organizações, e o papel do Psicólogo neste cenário. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo, de caráter quantitativo e descritivo, buscando identificar as percepções dos ex-colaboradores sobre diversos aspectos do trabalho, como condições de segurança, benefícios oferecidos, ambiente de trabalho e relacionamento com colegas e superiores. Foi utilizado formulário de entrevista de desligamento para coletar informações sobre as motivações para saída do colaborador. Os resultados revelaram que a insatisfação com a remuneração e a falta de perspectiva de crescimento foram fatores que influenciaram a decisão da saída dos colaboradores. O estudo também indicou que o ambiente de trabalho e as relações interpessoais dentro da organização desempenharam papel significativo na retenção de talentos. A ausência de *feedback* constante e o baixo reconhecimento, também foram apontados como motivos de desmotivação, contribuindo para o aumento da rotatividade. Conclui-se que a organização deve implementar políticas de retenção mais eficazes, incluindo planos de carreira estruturados e oportunidades de desenvolvimento profissional. Além disso, recomenda-se que a empresa promova pesquisas periódicas sobre satisfação dos colaboradores e desenvolva ações de reconhecimento e valorização, visando criar um ambiente organizacional mais atrativo e que reduza a rotatividade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Impactos; Organização; Colaboradores; Desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Psicologia. Curso de Psicologia. Centro Universitário – UNIFASIFE, Endereço eletrônico: [ingridethaispaulino@gmail.com](mailto:ingridethaispaulino@gmail.com).

<sup>2</sup> Professora Especialista em Psicologia organizacional e do Trabalho. Curso de Psicologia, Centro Universitário – UNIFASIFE. Endereço eletrônico: [anapaula\\_pereirac@hotmail.com](mailto:anapaula_pereirac@hotmail.com).

<sup>3</sup> Professora Doutora em Ciências da Saúde. Curso de Psicologia. Centro Universitário – UNIFASIFE. Endereço eletrônico: [amandamalacrida@gmail.com](mailto:amandamalacrida@gmail.com).



## **EMPLOYEE TURNOVER: analysis within a company in the city of sinop/mt and the role of the organizational psychologist**

**ABSTRACT:** Employee turnover is a common phenomenon in companies, characterized by the frequent entry and exit of employees. This process negatively impacts several organizational aspects, such as productivity, internal climate and continuity of activities. High turnover entails additional costs, either due to the need to recruit and train new professionals or due to the loss of tacit knowledge that employees take with them when they leave. In addition, constant changes in the team can demotivate employees who remain, affecting group engagement and cohesion. In view of this, it becomes essential for companies to develop retention policies, investing in strategies that promote satisfaction and professional development, in order to reduce turnover and its impacts on organizational performance. This study had the general objective of understanding staff turnover in organizations and the role of the Psychologist in this scenario. The methodology used was a field research, of a quantitative and descriptive nature, seeking to identify the perceptions of former employees about various aspects of work, such as safety conditions, benefits offered, work environment and relationships with colleagues and superiors. An exit interview form was used to collect information about the employee's motivations for leaving. The results revealed that dissatisfaction with compensation and lack of growth prospects were factors that influenced the employee's decision to leave. The study also indicated that the work environment and interpersonal relationships within the organization played a significant role in talent retention. The lack of constant feedback and low recognition were also identified as reasons for demotivation, contributing to increased turnover. It is concluded that the organization should implement more effective retention policies, including structured career plans and professional development opportunities. In addition, it is recommended that the company conduct periodic surveys on employee satisfaction and develop recognition and appreciation actions, aiming to create a more attractive organizational environment that reduces turnover.

**KEYWORDS:** Impacts; Organization; Collaborators; Development.

### **1 INTRODUÇÃO**

A rotatividade, também conhecida como *turnover*, refere-se à taxa ou frequência com que os funcionários entram e saem de uma organização em um determinado período de tempo. É a medida da mobilidade da força de trabalho de uma empresa, geralmente expressa como uma porcentagem do número total de funcionários. A rotatividade pode ser classificada em dois tipos: rotatividade voluntária, em que os funcionários deixam a empresa por sua própria vontade, e rotatividade involuntária, na qual os funcionários são demitidos ou dispensados pela empresa (SANTOS; SANTOS, 2020).

Segundo Chiavenato (2021), problemas como rotatividade, absenteísmo e insatisfação afetam a produção e sucesso da empresa. A teoria da motivação pode solucionar esses problemas, aumentando o desempenho dos trabalhadores por meio da integração social, aspectos emocionais e reconhecimento pessoal e profissional. Neste sentido, o Psicólogo Organizacional desempenha um papel fundamental na organização, abordando aspectos que afetam a saúde emocional dos colaboradores e o desempenho da empresa, com responsabilidades como promoção da saúde mental, gestão de conflitos,



desenvolvimento de lideranças e contribuição para a estratégia organizacional (LÚCIO, 2022).

A rotatividade voluntária é um termo usado para descrever a situação em que os funcionários deixam uma organização por sua própria vontade, ou seja, eles optam por sair do emprego. Essa decisão pode ser motivada por vários fatores, como melhores oportunidades de emprego, insatisfação com mesmo, busca por crescimento profissional, mudança de carreira, ou qualquer outra razão pessoal. Assim, a rotatividade voluntária é uma parte natural da dinâmica de emprego e ocorre em todas as organizações. No entanto, as empresas geralmente buscam minimizá-la, pois a perda de funcionários qualificados pode ser custosa em termos de recrutamento, treinamento e produtividade (BORONI; NETO; SANTOS, 2020).

A rotatividade involuntária ocorre quando os funcionários são obrigados a deixar seus empregos pela empresa, em oposição a saírem voluntariamente. Isso pode ocorrer devido a desempenho insatisfatório, questões disciplinares, reestruturação da empresa, redução de quadro de funcionários ou outras razões em que a organização determina que o funcionário não é mais necessário. A gestão da rotatividade involuntária envolve procedimentos legais e de recursos humanos para garantir que seja tratada de maneira justa e de acordo com as leis trabalhistas (RAMOS; NOSHI, 2022).

Portanto, a rotatividade de funcionários em uma empresa pode acarretar em impactos tanto positivos quanto negativos. No lado negativo, a rotatividade gera custos diretos e indiretos, prejudica a produtividade devido a interrupções e perda de conhecimento, afeta a moral dos funcionários remanescentes, resulta na entrega de trabalho de menor qualidade e pode minar a cultura organizacional. Pelo lado positivo, a rotatividade pode trazer renovação, oportunidades de desenvolvimento e adaptação a mudanças. Encontrar um equilíbrio entre retenção e aquisição de talentos é essencial para gerenciar eficazmente a rotatividade (REIS; OLIVEIRA, 2018). Para minimizar esses impactos negativos e aproveitar os benefícios da rotatividade, é essencial que as organizações adotem estratégias eficazes de gestão de pessoas, encontrando um equilíbrio entre a retenção e a aquisição de talentos (SILVÉRIO, 2017).

Neste sentido, o Psicólogo Organizacional desempenha um papel essencial dentro de uma organização, abordando diversos aspectos que impactam a saúde emocional dos colaboradores e o funcionamento eficaz da empresa. Suas responsabilidades incluem a promoção da saúde mental, a gestão de conflitos, a seleção e avaliação de pessoal, o desenvolvimento de lideranças, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação do clima organizacional, a gestão de mudanças, o aconselhamento profissional, a prevenção de conflitos e assédio, e a contribuição para a estratégia organizacional (LÚCIO, 2022). Sendo assim, o objetivo do presente trabalho foi compreender a rotatividade de pessoal nas organizações e o papel do Psicólogo neste cenário.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Organização**

Uma organização é uma entidade estruturada, seja social ou empresarial, composta por indivíduos que colaboram para atingir objetivos comuns, com uma estrutura coordenada, recursos dedicados e metas específicas (FERREIRA; ALMEIDA, 2015). Elas variam em tipo e complexidade, desenvolvem uma cultura organizacional própria, são lideradas por gestores que tomam decisões estratégicas e se adaptam ao ambiente em



busca de eficiência. Além disso, têm papel essencial na sociedade ao promover cooperação, inovação, geração de empregos, desenvolvimento de talentos e sustentabilidade a longo prazo (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

### 2.1.1 Recursos humanos

Recursos Humanos (RH) é a área responsável pela gestão das relações entre as pessoas dentro de uma organização, abrangendo funções como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de benefícios, clima organizacional e planejamento de sucessão, assumindo um papel estratégico na otimização do desempenho e alcance de metas (MARRAS, 2017). Além disso, o RH atua na atração e retenção de talentos, promoção do desenvolvimento profissional e gestão da rotatividade, contribuindo para um ambiente positivo e relações saudáveis, alinhando-se aos objetivos estratégicos da empresa (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

## 2.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é uma abordagem estratégica voltada para o desenvolvimento e valorização do capital humano, reconhecendo os colaboradores como ativos fundamentais para o sucesso organizacional. Suas práticas envolvem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, com foco em promover um ambiente motivador alinhado aos objetivos da empresa (SILVA, 2020).

Além de investir na capacitação dos funcionários, a gestão de pessoas busca alinhar os interesses individuais aos organizacionais, favorecendo a sustentabilidade e o desempenho da empresa (CARMO et al., 2018). Também se dedica à criação de uma cultura empresarial que valorize inovação, bem-estar, comunicação eficaz e liderança, fatores que fortalecem o engajamento e a retenção de talentos (SILVA, 2020). Mais do que administrar recursos humanos, essa gestão assume um papel estratégico ao colocar o colaborador no centro das decisões organizacionais e atuar em todas as fases de sua trajetória dentro da empresa (SILVA, 2018).

## 2.3 Psicologia Organizacional e do Trabalho

A Psicologia Organizacional e do Trabalho estuda o comportamento humano no ambiente laboral, buscando compreender como fatores psicológicos influenciam o desempenho, a satisfação e o equilíbrio dos indivíduos nas organizações (FERNANDES; ALVARES, 2019; ARAÚJO; BARROS, 2019). Atuando em áreas como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho, saúde ocupacional, cultura organizacional e gestão de conflitos, essa disciplina aplica princípios psicológicos para promover ambientes saudáveis, produtivos e motivadores. Também tem papel essencial na gestão da rotatividade, ao analisar causas de desligamentos, desenvolver estratégias de retenção, promover o bem-estar e criar condições que favorecem o comprometimento e a estabilidade organizacional (ROSA et al., 2019; FERREIRA, 2022).

## 2.4 Importância do Psicólogo dentro de uma organização

A atuação do psicólogo nas organizações é essencial para promover o bem-estar, a saúde mental e um clima organizacional positivo. Esse profissional contribui na gestão do estresse, na mediação de relações interpessoais e no desenvolvimento de lideranças, atuando desde a prevenção de problemas psicológicos até o fortalecimento da eficácia organizacional (LÚCIO, 2022).

Sua presença é justificada pela influência direta da saúde mental no desempenho



empresarial, promovendo um ambiente de apoio emocional e resiliência, o que impacta positivamente na produtividade e satisfação no trabalho (LEAL; AGUILLERA; SILVA, 2011). O psicólogo também tem papel estratégico na formação de equipes, na mediação de conflitos e na seleção de candidatos alinhados culturalmente à empresa, reduzindo a rotatividade (LÚCIO, 2022).

No treinamento e desenvolvimento, elabora programas que integram o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores. Em tempos de mudança, sua intervenção é decisiva para facilitar a adaptação dos funcionários e manter o engajamento organizacional (LINHARES; ENUMO, 2020).

## **2.5 Rotatividade: conceito e aspecto histórico**

A rotatividade é o movimento de entrada e saída de colaboradores em uma organização, refletindo tanto novas contratações quanto demissões ou resignações, sendo medida por uma taxa percentual que revela impactos na força de trabalho e na eficiência organizacional (PAVANELLO; JAEGER, 2016). Desde o início do século XX, o tema tem sido objeto de atenção por seu custo financeiro e implicações na gestão de pessoas, com pioneiros como Boyd Fisher e Marion A. Bills contribuindo para os primeiros estudos empíricos (HOM et al., 2017; VAN ZYL, 2019). A pesquisa sobre rotatividade cresceu amplamente ao longo das décadas, sendo considerada um desafio relevante por seus altos custos diretos e indiretos, que podem chegar a até 200% do salário anual do funcionário (BASNYAT; LAO, 2019), além de acarretar a perda de talentos e conhecimento organizacional, comprometendo a competitividade futura (COHEN et al., 2017).

A alta rotatividade de pessoal tem efeitos negativos profundos sobre uma organização. Ela pode gerar desconfiança entre os funcionários remanescentes, aumentar a insatisfação e afetar a capacidade da empresa de reter talentos, principalmente quando há falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira. Além disso, pode prejudicar a reputação da empresa, tornando-a menos atraente para novos talentos e clientes, o que dificulta a atração de futuros colaboradores qualificados. A rotatividade também compromete o gerenciamento de sucessão, criando desafios na preparação de líderes futuros, visto que a constante mudança de pessoal impede a continuidade e o planejamento estratégico eficaz (AZEVEDO; LINO; DINIZ, 2019). Para mitigar esses efeitos negativos, é essencial adotar estratégias eficazes de retenção, desenvolvimento de talentos e fortalecimento da cultura organizacional (FERREIRA; ALMEIDA, 2015).

A rotatividade de pessoal pode ser classificada em diferentes tipos, dependendo das circunstâncias e razões para a saída dos funcionários de uma determinada empresa. Entre elas, destacam-se a rotatividade voluntária, involuntária, funcional, cíclica ou sazonal, funcional voluntária, temporária ou de projeto, inesperada e benéfica (SALVADOR; MAHL, 2016).

A rotatividade voluntária ocorre quando os funcionários optam por deixar a organização por motivos pessoais ou profissionais, sendo um desafio para a gestão e, em alguns casos, uma oportunidade de renovação (SANTOS; SANTOS, 2020). A rotatividade involuntária é quando a saída é motivada por decisões da empresa, como desempenho insatisfatório ou reestruturação, impactando a moral da equipe e gerando custos de substituição (RAMOS; NOSHI, 2022). A rotatividade funcional envolve a transferência de funcionários para diferentes funções dentro da organização, promovendo desenvolvimento de carreira e adaptação às mudanças organizacionais (MOURÃO; MONTEIRO, 2014). A rotatividade cíclica ou sazonal ocorre em resposta a variações na demanda de produtos ou serviços ao longo do ano, especialmente em setores sazonais (FERREIRA; ALMEIDA,



2015). A rotatividade funcional voluntária é quando os colaboradores deixam suas funções por decisão própria, impulsionada por fatores como busca por novas oportunidades ou insatisfação no trabalho (MOURÃO; MONTEIRO, 2014). A rotatividade temporária ou de projeto, refere-se à contratação por um período determinado, atendendo a necessidades específicas de projetos (KERZNER, 2021). A rotatividade inesperada ocorre de forma repentina e não planejada, podendo ser causada por razões imprevistas e demandando adaptação rápida (KERZNER, 2021). Por fim, a rotatividade benéfica é quando a entrada e saída de funcionários trazem renovação, inovação, e novas perspectivas para a organização, promovendo dinamismo e vitalidade (SILVA, 2018).

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Para elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa de campo, onde ressalta-se tratar de “investigações em que, além da pesquisa bibliográfica ou documental, realiza-se coleta de dados junto as pessoas” Fonseca (2002).) Ela também é conhecida como levantamento de dados que foram coletados através de entrevistas de desligamento, como questionários, onde os dados coletados são feitos em campo, ou seja, direto na localidade onde os fatos pesquisados acontecem, utilizando também, a observação direta, Ciribelli (2003).

Quanto aos procedimentos, foi realizada uma revisão bibliográfica, com caráter descritivo e quantitativo, abordando acerca da rotatividade e seus impactos e consequências dentro de uma organização, e o papel do Psicólogo Organizacional.

#### **3.2 População e Amostra**

A população dessa pesquisa é caracterizada por uma empresa do ramo de construção, denominada ‘Grupo 2JR’, que abrange serviços de construção, transporte e logística, localizada no município de Sinop/MT. A empresa possui média de 100 colaboradores.

#### **3.3 Técnicas de Coleta e Análise de Dados**

A pesquisadora entrou em contato com a empresa, visto que ela trabalhava nesse mesmo local e tinha contato direto com o gestor do setor de recursos humanos. Foi autorizada a coleta de dados, uma vez que o tema do presente trabalho visa a rotatividade e análise do papel do Psicólogo Organizacional, que é de interesse do setor. Então, ficou decidido que a pesquisadora poderia utilizar 15 entrevistas de desligamentos de colaboradores que saíram da empresa. O questionário utilizado já era estruturado e utilizado no setor de recursos humanos da empresa, que era aplicado presencialmente com os colaboradores que estavam se desligando da empresa, ele contém 13 perguntas fechadas e 1 aberta. Em seguida, os resultados foram colocados em gráficos e tabelas, com base em materiais sobre o tema, para explicar os possíveis resultados.

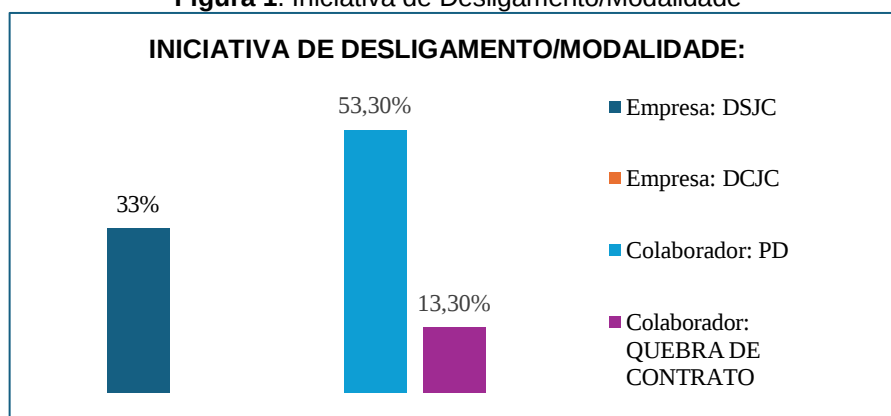
Por ser uma pesquisa documental, foi necessário utilizar com o gestor do setor, o Termo de Autorização para Coleta de Dados (TACD), o qual se trata de um documento essencial em pesquisas desta natureza.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados plotados em gráfico, expostos na Figura 1, apresentam as iniciativas de desligamento na empresa, destacando que 53,3% dos desligamentos foram realizados por iniciativa do colaborador (PD = Pedido de demissão), enquanto 33% foram da empresa (DSJC= Desligamento Sem Justa Causa. Apenas 13,3% foram por iniciativa do colaborador devido à quebra de contrato de experiência, e nenhum foi desligado pela empresa na modalidade de Desligamento Com Justa Causa (DCJC).

**Figura 1.** Iniciativa de Desligamento/Modalidade



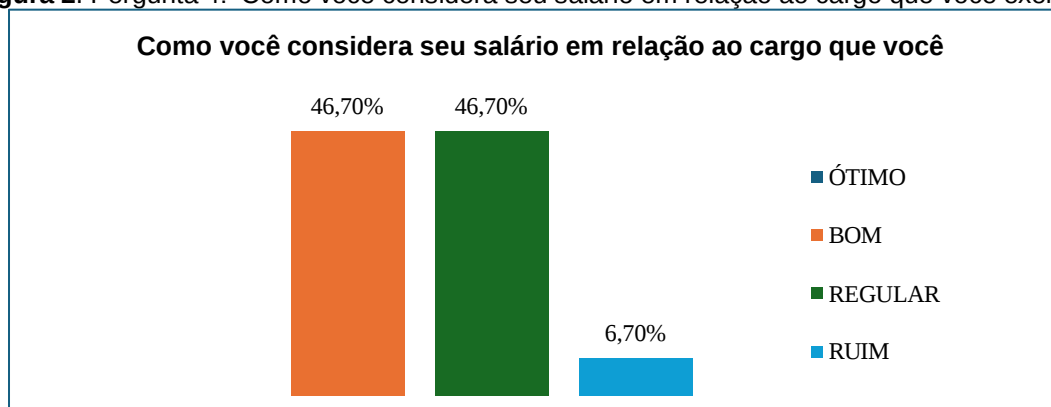
**Fonte:** Própria (2024).

Diante disso, Santos e Santos (2020) explicaram que a Rotatividade Voluntária (quando o colaborador escolhe sair) e a Rotatividade Involuntária (quando o desligamento é decisão da empresa) possuem implicações diferentes para a gestão. Desligamentos pela empresa, como observado no gráfico, podem estar associados a políticas de controle de desempenho, ajustes de equipe ou a mudanças na estrutura organizacional. Essas práticas, segundo Chiavenato (2021), visam otimizar a eficiência, mas também podem gerar impactos negativos, como perda de conhecimento e necessidade constante de capacitação de novos colaboradores.

Diversos podem ser os motivos para que haja desligamento de um funcionário em uma empresa. Dentre eles encontra-se o fator salarial. Os dados da Figura 2 indicaram que 46,7% dos colaboradores consideram o salário em relação ao cargo como "Bom," e uma porcentagem igual de 46,7% o avalia como "Regular." Apenas 6,7% dos colaboradores classificaram o salário como "Ruim," e não houve avaliações na categoria "Ótimo." Esses resultados mostraram que a maioria dos colaboradores acredita que a remuneração é aceitável, mas não necessariamente excelente, o que pode impactar na motivação e retenção a longo prazo.



**Figura 2.** Pergunta 4: Como você considera seu salário em relação ao cargo que você exercia?



Fonte: Própria (2024).

De acordo com Chiavenato (2021), a satisfação com a remuneração é um dos principais fatores que influenciam a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Além disso, Silvério (2017) destaca que a insatisfação com a remuneração pode afetar diretamente o desempenho dos colaboradores, uma vez que eles podem não se sentir devidamente valorizados. A empresa pode considerar a realização de uma pesquisa salarial para entender melhor como a remuneração oferecida se compara com a média do mercado, garantindo que os colaboradores estejam recebendo de acordo com as práticas do setor e o nível de responsabilidade de cada cargo.

Outro ponto avaliado foi sobre o recebimento de informações acerca do desempenho do profissional no trabalho. A figura 3 indicou que a maioria dos colaboradores (66,7%) relatou receber "Raramente" informações ou avaliações sobre seu desempenho no trabalho, enquanto 33,3% afirmaram receber esse retorno "Sempre." Não houve respostas indicando que os colaboradores "Nunca" recebiam *feedback*. Esses resultados sugerem uma falta de frequência no fornecimento de *feedback*, o que pode impactar negativamente o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores.

**Figura 3.** Pergunta 8: Você recebia informações/retorno/avaliação sobre o seu desempenho no trabalho?



Fonte: Própria (2024).

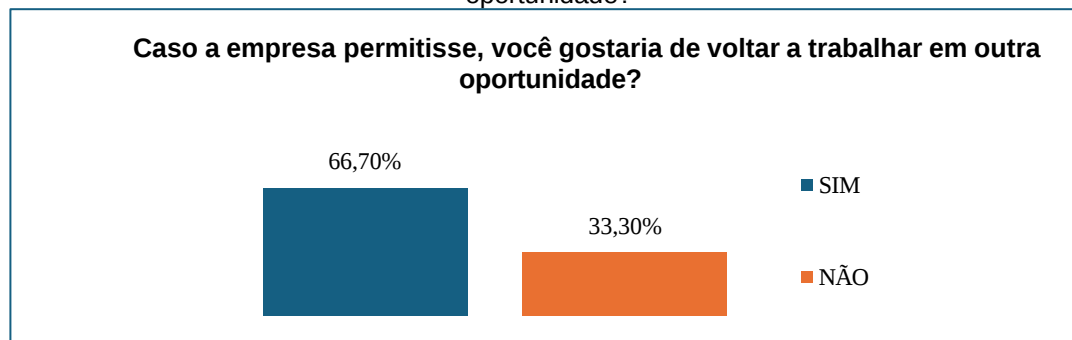
Conforme Chiavenato (2021), o *feedback* contínuo é essencial para que os colaboradores compreendam suas áreas de melhoria e fortaleçam suas habilidades. A ausência de *feedback* frequente, como revelado no gráfico, pode gerar insegurança sobre o desempenho e limitar as oportunidades de desenvolvimento profissional, prejudicando tanto o colaborador, quanto a organização.

Os dados da figura 4 revelaram que 66,7% dos colaboradores estariam interessados



no retorno à empresa, enquanto 33,3% não desejariam essa possibilidade. Segundo Chiavenato (2004), a rotatividade de reflexões pessoais, o intercâmbio entre a organização e seu ambiente, e a disposição em retorno, pode indicar que, apesar da saída, muitos apoiam uma percepção favorável do ambiente organizacional, o que é positivo para a imagem da empresa.

**Figura 4.** Pergunta 11: Caso a empresa permitisse, você gostaria de voltar a trabalhar em outra oportunidade?



Fonte: Própria (2024).

Além disso, Ferreira e Almeida (2015) destacaram que a rotatividade pode ter impactos significativos, como custos de recrutamento e treinamento, além de capacitação a moral dos funcionários que permanecem. Dessa forma, o interesse de retorno por parte da maioria dos ex- colaboradores sugere que a organização possui características que promovem uma experiência de trabalho agradável, apesar dos desafios que podem ter levado à saída.

Por outro lado, houve uma parcela de 33,3% que não desejaria retornar, e sinalizaram a existência de fatores que geraram insatisfação. Segundo Santos e Santos (2020), a rotatividade voluntária é frequentemente motivada pela insatisfação com o trabalho, condições salariais, ou falta de perspectiva de crescimento, o que sugere que melhorias nesses aspectos podem reduzir essa resistência ao retorno e melhorar a retenção a longo prazo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa alcançou seus objetivos ao analisar a rotatividade de colaboradores em uma empresa de Sinop/MT e o papel do Psicólogo Organizacional nesse contexto. O estudo buscou compreender como a rotatividade impacta o ambiente de trabalho, a produtividade e a satisfação dos funcionários, revelando fatores que motivam as saídas de colaboradores e os aspectos que precisam ser melhorados para aumentar a retenção de talentos.

O Psicólogo Organizacional oferece ferramentas e métodos de análise comportamental que possibilitam uma compreensão mais profunda dos fatores motivacionais e das necessidades dos colaboradores. Ao aplicar pesquisas de clima organizacional, avaliações de desempenho e entrevistas de desligamento, o Psicólogo pode identificar padrões e pontos de insatisfação que afetam a saída de profissionais. Com base nessas informações, ele pode sugerir políticas de retenção mais rigorosas, alinhadas às expectativas dos colaboradores e às metas da organização, contribuindo para um ambiente de trabalho motivador.



Os dados obtidos evidenciaram que a maioria dos colaboradores expressa satisfação com o ambiente de trabalho e com as relações interpessoais. No entanto, há uma necessidade de aprimoramentos, especialmente em áreas como *feedback* e comunicação. A ausência de *feedback* contínuo foi apontada como uma das principais limitações, o que sugere que muitos colaboradores sentem falta de orientação para aprimorar seu desempenho e se desenvolverem profissionalmente.

Além disso, a questão da remuneração apareceu como um fator importante para a retenção de talentos. Embora os colaboradores estejam, em geral, satisfeitos com o ambiente de trabalho, muitos considerariam retornar à empresa somente se houvesse melhorias salariais, evidenciando a necessidade de uma política salarial mais competitiva para manter a satisfação e o engajamento.

Por fim, notou-se a necessidade de expansão da pesquisa para diferentes setores da empresa e outras organizações de Sinop/MT, a fim de permitir comparações que contribuam para um entendimento mais amplo dos fatores que influenciam a rotatividade e retenção de colaboradores. Isso poderia oferecer *insights* mais robustos para estratégias de gestão de pessoas e aprimoramento da atuação do Psicólogo Organizacional.

## REFERÊNCIAS

AKITA, Laura da Silva; SANTOS, Gabriela Carvalho; VENÂNCIO, Gabriley Vitória dos Santos. 2021. Recrutamento e seleção de pessoas. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9300>. Acesso em 21 de out. 2023.

ANDREOLA, Malcolm Vinicius *et al.* O Impacto da Rotatividade de Pessoal na Indústria. Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria, 3(1). Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/676>. Acesso em 24 de out. 2023.

ARAÚJO, José Newton Garcia; BARROS, Vanessa Andrade. A psicologia do trabalho e as clínicas do trabalho no Brasil. Laboreal, v. 15, n. Nº2, 2019.

AZEVEDO, Ricardo Rocha; LINO, André Feliciano; DINIZ, Josenildo Alves. Efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade em municípios. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 13, p. e144691-e144691, 2019.

BASNYAT, Sandeep. Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: A qualitative study. Employee Relations: The International Journal, v. 42, n. 2, p. 453-470, 2019.

BERGAMINI, Heitor. Gestão de carreiras: as 5 ferramentas essenciais. Digitaliza Conteúdo, 2014.

BORONI, Fábio; NETO, Antônio Corrêa; SANTOS, Cleiton Martins. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. Gestão & Planejamento-G&P, v. 21, 2020.

Carmo, Luana Jéssica Oliveira *et al.* A Gestão estratégica de pessoas no setor público:



percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3277>. Acesso em 23 de out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos na organização. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: gestão humana. São Paulo: Atlas, 2021.

CIRIBELLI, Marilda Correa. Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica. Marilda Ciribelli Corrêa, Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

COHEN, Marcos *et al.* Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais. BBR. Brazilian Business Review, v. 14, n. 1, p. 21-41, 2017.

FERNANDES, Jainne Aragão Carvalho; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. Gestão do conhecimento e Psicologia: uma interface entre duas ciências. Informação & Sociedade, v. 29, n. 1, 2019.

FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita; ALMEIDA, Ciro Barbosa de Aquino. A Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. Brazilian Business Review, v. 12, n. 4, p. 28, 2015.

FERREIRA, Márcia Sofia Alves; DUARTE, Ana Patrícia. O efeito mediador do ajustamento pessoa-organização na relação entre as práticas de GRH socialmente responsáveis e a intenção de turnover de diferentes gerações. 2022. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/28281>. Acesso em 09 de out. 2024.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/pestacao/article/view/1125/franciele/v4n2.pdf>. Acesso 21 de out. 2024.

FONSECA, José Júlio Severo. Metodologia da pesquisa científica. 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em 12 de out. 2024.

GIL, Carlos Antônio. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

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



IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

KERZNER, Harold. Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle-2a Edição. Editora Blucher, 2021.

LEAL, Lucy Melo.; AGUILLERA, Fernanda. Revista psicologia: organizações e trabalho- uma década de sua produção científica em análise. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 11, n. 2, p. 6-20, 2011.

LEE, Thomas *et al.* Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. Organizational dynamics, v. 47, n.2, p. 88-98, 2018

LINHARES, Maria Beatriz Martins; ENUMO, Sônia Regina Fiorim. Reflexões baseadas na Psicologia sobre efeitos da pandemia COVID-19 no desenvolvimento infantil. Estudos de Psicologia (Campinas), v. 37, 2020.

LÚCIO, Janaína Cunha *et al.* Atuação do Psicólogo Organizacional: transformações na prática contemporânea. 2022. Disponível em:  
<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3204>. Acesso em 06 de nov. 2024.

MADJILA, Deisy. (2020). Desafios no Recrutamento e seleção no Mercado de Trabalho Moçambicano: O Caso do Millennium Bim (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)). Disponível em:  
<https://search.proquest.com/openview/3926ea9b891a3d36db982a28a1fff995/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. acesso em 21 de out. 2024.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico.8. ed. - São Paulo: Atlas 2018.

MARRAS, João Paulo. Administração de Recursos Humanos. Saraiva Educação SA, 2017.

MOURÃO, Lucia; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. Psico, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia Científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão, GO. 2011, 72 p: Manual (pós-graduação) - Universidade Federal de Goiás, 2011.

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

PAVANELLO, Letícia; JAEGER, Eliana Vogel. Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos. Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, v. 4, n. 8, p. 070-074, 2016.



PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]. ISBN 978-85-7717-158-3– 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Carla Luane; NOSHI, Natane Miyuki Rotatividade: um estudo de caso sobre as causas que levam a mudança de emprego. 2022. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9702>. Acesso em 23 de out. 2024.

REIS, Carlos Vinícius Santos; OLIVEIRA, Fabiano. O impacto da renda nacional na rotatividade do trabalho no Brasil. *Razão Contábil e Finanças*, v. 9, n. 1, 2018.

ROSA, Bruns Nery *et al.* Florescimento organizacional e rotatividade. *Revista de Iniciação Científica e Extensão*, v. 2, n. 2, p. 76-80, 2019.

ROTHMANN, Ian. Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Elsevier Brasil, 2017.

SALVADOR, Marta; MAHL, Álvaro Cielo. Estudo sobre a rotatividade e os tipos de rescisões em uma empresa do segmento de recapagem e venda de pneus. *Unoesc & Ciência-ACSA*, v. 7, n. 2, p. 205-210, 2016.

SANTOS, Selma.; SANTOS, Amanda (2020). Rotatividade de pessoal: um estudo realizado em uma empresa de terceirização de serviços. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/21039>. Acesso em 21 de out. 2024.

SILVA, Alan Rodrigues Desempenho individual, percepção de práticas de Recursos Humanos, cidadania organizacional, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade: um estudo multinível. 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32376>. Acesso em 06 de nov. 2024.

SILVA, Cinthia Carvalho Moreira. Treinamento e capacitação como ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional. 2020. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/treinamento-e-capacitacao-como-ferramenta-estrategica-para-o-desenvolvimento-organizacional.htm>. Acesso em 21 de out de 2024.

SILVÉRIO, Zélia (2017). Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidade Dinâmicas (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão, Portugal). <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/ZeliaSilvérioISG-tesefinal.pdf>. Acesso em 21 de out. 2024.

STEIL, Andrea Valéria et al. Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 2, p. 515- 522, 2019.

VAN ZYL, Llewellyn. A critical reflection on the psychology of retention-Psychology of Retention: Theory, Research and Practice, by Melinde Coetzee, Ingrid L. Potgieter and Nadia Ferreira (Eds.). *SA journal of industrial psychology*, v. 45, n. 1, p. 1-4, 2019.



VIEIRA, Priscila Stefani. Os impactos e as consequências da rotatividade de pessoal nas organizações. 2015. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/279.pdf>. Acesso em 21 de out. 2024.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional. Saraiva Educação SA, 2020.