



## DIAGNÓSTICOS DE FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE CONTRIBUEM PARA A ALTA ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

Aline Dantas de Paula<sup>1</sup>André Luís Janzkovski Cardoso<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo analisa os fatores que influenciam a rotatividade de funcionários nas empresas, considerando tanto aspectos internos, como clima organizacional e oportunidades de crescimento, quanto fatores externos, como a economia e a concorrência no mercado de trabalho. A pesquisa foi realizada por meio de revisão da literatura e aplicação de questionários, permitindo identificar os principais motivos que levam os colaboradores a permanecerem ou deixarem uma organização. Os resultados apontam que empresas que oferecem suporte organizacional adequado, planos de carreira estruturados e condições de trabalho satisfatórias conseguem reduzir significativamente o índice de rotatividade. Além disso, a competitividade salarial e as condições econômicas externas também desempenham um papel importante na tomada de decisão dos trabalhadores. Diante disso, conclui-se que estratégias de gestão voltadas para a valorização e retenção de talentos são essenciais para a estabilidade e o crescimento organizacional. Estudos futuros podem aprofundar a relação entre rotatividade e características específicas de diferentes setores.

**Palavras-chave:** Rotatividade, gestão de pessoas, fatores internos, fatores externos.

### ABSTRACT

This study analyzes the factors that influence employee turnover in companies, considering both internal aspects, such as organizational climate and growth opportunities, and external factors, such as the economy and competition in the labor market. The research was conducted through a literature review and questionnaires, allowing us to identify the main reasons that lead employees to stay or leave an organization. The results indicate that companies that offer adequate organizational support, structured career plans, and satisfactory working conditions can significantly reduce the turnover rate. In addition, salary competitiveness and external economic conditions also play an important role in workers' decision-making. In view of this, it is concluded that management strategies aimed at valuing and retaining talent are essential for organizational stability and growth. Future studies can deepen the relationship between turnover and specific characteristics of different sectors.

**Keywords:** Turnover, people management, internal factors, external factors.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Rondonópolis – UFR, Rondonópolis-MT, ORCID 0009-0004-1487-2405

<sup>2</sup> Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), Rondonópolis, MT, ORCID 0000-0002-6213-8123, <http://lattes.cnpq.br/3915316192050513>



## INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal nas empresas tem sido um dos desafios mais recorrentes no contexto organizacional contemporâneo. Em um cenário de mercado altamente dinâmico e competitivo, a gestão de pessoas assume um papel crucial na sustentabilidade e no crescimento das organizações. A constante entrada e saída de funcionários nas empresas impacta não apenas a estabilidade do ambiente de trabalho, mas também a produtividade, o engajamento e os custos operacionais. O turnover excessivo pode ser um reflexo de problemas estruturais, culturais ou gerenciais dentro da organização, o que exige uma análise aprofundada para a identificação e mitigação de suas causas.

A relevância deste estudo reside no impacto que a rotatividade gera não apenas para as empresas, mas para a economia e a sociedade como um todo. O alto índice de turnover pode indicar falhas nos processos de gestão de pessoas, desalinhamento de expectativas entre empregadores e empregados, falta de oportunidades de crescimento e condições de trabalho inadequadas. Empresas que não investem no bem-estar e na valorização de seus funcionários tendem a sofrer com maior rotatividade, o que, por sua vez, compromete a eficiência organizacional. Além disso, a rotatividade excessiva acarreta custos elevados com processos seletivos, treinamentos e adaptações dos novos funcionários, além da perda de conhecimento acumulado pelos colaboradores que deixam a empresa.

Justifica-se, portanto, a necessidade de investigar os fatores internos e externos que contribuem para esse fenômeno. Enquanto os fatores internos envolvem aspectos como clima organizacional, políticas de gestão de pessoas, salários e benefícios, os fatores externos estão relacionados a questões econômicas, setoriais e culturais. Dessa forma, compreender esses elementos permite que as empresas desenvolvam estratégias mais eficazes para a retenção de talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

O problema de pesquisa que norteia este estudo pode ser sintetizado na seguinte questão: quais são os principais fatores que contribuem para a rotatividade de pessoal nas empresas? Essa questão se mostra relevante ao evidenciar uma lacuna no conhecimento sobre a inter-relação entre diferentes variáveis que afetam o turnover, bem como ao possibilitar a formulação de propostas e soluções para minimizar seus impactos negativos.

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo geral analisar os principais fatores que influenciam a rotatividade de pessoal nas empresas, com o intuito de propor medidas eficazes para reduzir esse índice. Para isso, serão examinados estudos acadêmicos e pesquisas na área de Recursos Humanos.

Como objetivos específicos, busca-se: (i) Identificar os fatores internos e externos que influenciam a rotatividade; (ii) Analisar o impacto do suporte organizacional, crescimento profissional e remuneração na permanência dos funcionários; (iii) Avaliar a relação entre satisfação no trabalho e rotatividade.

## Referencial Teórico

A rotatividade de funcionários é um fenômeno amplamente estudado, com impactos significativos na sustentabilidade organizacional. Além de acarretar custos elevados, ela pode resultar na perda de talentos essenciais, o que prejudica a capacidade de uma empresa se manter competitiva e inovadora. Diversos fatores internos e externos contribuem para a dinâmica da rotatividade, incluindo percepções de apoio organizacional, justiça organizacional, condições de trabalho e características do mercado de trabalho (Cappellozza et al., 2021).



Entre os fatores internos, o estudo de Cappelozza et al. (2021) destaca que as percepções de justiça distributiva e processual têm uma forte influência sobre as percepções de apoio/suporte organizacional (PSO). Quando os funcionários sentem que são tratados com justiça e recebem apoio da organização, suas intenções de rotatividade tendem a ser reduzidas. Assim, organizações que promovem um ambiente justo e de apoio são mais propensas a reter seus talentos.

A satisfação no trabalho também se configura como um preditor importante da rotatividade. Segundo Oliveira e Rocha (2019), a falta de alinhamento entre as expectativas dos funcionários e a realidade organizacional, além da percepção de oportunidades limitadas de crescimento, pode levar ao aumento da rotatividade. A teoria das trocas sociais sugere que, quando os funcionários se sentem desvalorizados ou insatisfeitos com o ambiente de trabalho, a reciprocidade esperada, como desenvolvimento profissional e condições de trabalho justas, não é atendida, o que acaba incentivando a saída.

Além dos fatores internos, os fatores externos desempenham papel igualmente relevante na rotatividade. Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019) observam que a dinâmica do mercado de trabalho, como a oferta de empregos e a mobilidade entre as empresas, impacta diretamente as taxas de rotatividade. No Brasil, esse fenômeno é mais acentuado em comparação a outros países, como os da Europa, devido às características específicas do mercado local, como a alta taxa de informalidade e a busca por melhores oportunidades.

A imagem organizacional também é um fator externo de grande relevância. De acordo com Cappelozza et al. (2021), empresas que são percebidas como justas e que oferecem apoio adequado têm maior probabilidade de atrair novos talentos e reter os existentes. Organizações com uma boa reputação, tanto em termos de justiça quanto de suporte aos funcionários, geram uma imagem positiva no mercado e se tornam mais atraentes para profissionais qualificados.

Para desenvolver uma estratégia de retenção eficaz, é crucial compreender os fatores que levam à alta rotatividade. Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019) sugerem que empresas devem investir em pesquisas diagnósticas para identificar as causas desse fenômeno. Além disso, Oliveira e Rocha (2019) enfatizam a importância de práticas de gestão alinhadas às expectativas dos funcionários, como a implementação de planos de carreira claros e a oferta de condições de trabalho adequadas, para prevenir demissões involuntárias.

Em relação à gestão de recursos humanos, o estudo de Ferreira e Almeida (2015) reforça a ideia de que há uma forte correlação entre menor rotatividade e melhor desempenho organizacional, especialmente no setor de varejo. Os autores observam que práticas eficazes de RH, como recompensas e treinamentos contínuos, desempenham papel fundamental na retenção de talentos, o que, por sua vez, impacta positivamente nos resultados financeiros da empresa.

O bem-estar no trabalho também surge como um fator decisivo nas intenções de rotatividade. Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015) apontam que a satisfação e o engajamento no ambiente de trabalho reduzem significativamente a intenção de rotatividade. Colaboradores que se sentem felizes e bem-sucedidos na carreira estão mais propensos a permanecer na organização, o que reforça a necessidade de estratégias que promovam o bem-estar e o desenvolvimento profissional contínuo.

Por outro lado, a responsabilidade social corporativa (RSE) também tem impacto nas taxas de rotatividade. Vasconcelos et al. (2016) investigaram a relação entre as percepções de práticas de RSE e as intenções de rotatividade, concluindo que ações de responsabilidade social positiva estão associadas a menores índices de rotatividade. Isso ocorre porque tais práticas geram um forte vínculo de compromisso entre os funcionários e a organização, o que contribui para a estabilidade da força de trabalho.



No que diz respeito às políticas de gestão de pessoas, Freitas et al. (2015) analisaram o impacto de práticas como a oferta de oportunidades de aprendizagem e o desenvolvimento de carreiras. Os autores demonstram que a percepção de que há oportunidades de crescimento dentro da organização está diretamente relacionada à diminuição das intenções de rotatividade, reforçando a importância de políticas de RH que atendam às expectativas dos funcionários.

Por fim, a rotatividade também pode ser vista sob uma perspectiva setorial. O estudo de Rêgo et al. (2022) foca nas empresas organizadoras de eventos, onde a rotatividade pode afetar diretamente a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. Em uma indústria altamente competitiva, estratégias eficazes de gestão de pessoas são essenciais para reduzir a rotatividade, garantindo a manutenção da qualidade do serviço e a redução dos custos com recrutamento e treinamento.

Além disso, Mata et al. (2022) investigaram os motivos que levam os jovens da Geração Z a deixar seus empregos. Eles identificaram que fatores como a busca por progressão na carreira, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar e o propósito são determinantes para a retenção dessa geração. Esses fatores, mais intangíveis, como a cultura organizacional e as oportunidades de crescimento, são cada vez mais relevantes para as novas gerações, que priorizam o trabalho significativo sobre o ganho financeiro imediato.

Seidel et al. (2022) concluem que, para desenvolver políticas eficazes de gestão de pessoas e reduzir a rotatividade, é essencial compreender suas causas e consequências de forma abrangente. Além disso, a implementação de estratégias adaptadas às especificidades de cada setor e à realidade dos trabalhadores é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

### **Procedimentos Metodológicos:**

A presente pesquisa foi conduzida por meio de publicações de artigos publicados na base da Spell. Durante a etapa do processo de revisão, optou-se por filtrar todos os artigos que continham os descritores como demissão, intenção de desligamento, demissão e/ou desligamento em seus títulos e/ou palavras-chave.

O estudo seguiu abordagem quantitativa por meio de questionário adaptado do instrumento apresentado por Cappelozza et al. (2021). Além das questões originalmente colocadas pelos autores, foram acrescentadas questões adicionais para investigar quantitativamente os fatores internos e externos que influenciam a rotatividade de uma empresa. Essas questões adicionais foram elaboradas com base na literatura sobre o tema e abordaram aspectos como exemplos de fatores internos e externos. O questionário também continha dados de perfil como gênero, idade, estado civil e setor de atuação.

O público-alvo da pesquisa foi composto por universitários que trabalham ou já trabalharam, buscando compreender sua percepção sobre os fatores internos e externos que contribuem para a alta rotatividade nas empresas. Ao todo, foram coletadas 130 respostas, sendo que 102 participantes estavam empregados no momento da pesquisa, enquanto 24 não estavam trabalhando. Esses últimos foram direcionados a uma única pergunta aberta sobre os motivos da saída de funcionários das empresas.

Para viabilizar a aplicação do questionário estruturado, foi utilizada a plataforma Google Forms, permitindo um acesso facilitado e uma ampla distribuição. Dessa maneira, buscou-se compreender, com base em suas percepções, os fatores internos e externos que influenciam a decisão de permanecer ou sair de uma organização. Ressalta-se que, para fins de objetividade e clareza na exposição dos resultados, serão apresentados os aspectos



mais relevantes e representativos para a discussão proposta.

### Apresentação e Análise de Dados

Os dados coletados foram analisados estatisticamente, considerando as porcentagens de respostas em cada alternativa da escala Likert. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos a partir das respostas dos participantes.

Tabela 1 - Das respostas por perguntas:

Assertivas	C.T.	C.M.	C.L.	N.C.D	D.L	D.M.	D.T
A competitividade dos salários oferecidos no mercado influencia minha decisão de	32	29	32	9	0	0	0
O tempo de deslocamento entre sua casa e o trabalho influencia minha decisão permanecer	18	18	21	18	9	9	9
Fatores econômicos, como inflação e custo de vida, influenciam minha permanência na	28	26	34	9	1	2	2
A estabilidade do setor de atuação da organização no mercado de trabalho influencia minha	28	24	33	11	3	0	3
Questões familiares ou pessoais influenciam minha decisão de sair de um emprego	19	12	21	23	8	6	13
A localização da organização influencia minha decisão de sair de um emprego	8	14	22	20	14	14	10
Possuo oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização	24	22	21	19	10	2	4
Há boa comunicação entre líderes e funcionários na organização	21	18	29	15	9	6	4
O pacote de benefícios oferecido pela organização atende as minhas necessidades	20	16	40	5	13	3	5
A carga de trabalho é adequada e justa	31	24	29	7	6	1	4
O ambiente organizacional e o relacionamento entre colegas é adequado	22	26	35	12	3	3	1
A organização oferece treinamentos e capacitações que ajudam no meu desenvolvimento	26	13	31	11	10	5	6
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pela organização	16	13	33	20	12	4	4

Fonte. A pesquisa (2025). Nota. C.T.: Concordo totalmente; C.M.: Concordo Moderadamente; C.L.: Concordo Levemente; N.C.D: Nem Concordo nem Discordo; D.L.: Discordo Levemente; D.M.: Discordo Moderadamente; D.T.: Discordo Totalmente

A pesquisa aplicada obteve um total de 130 respostas, das quais 102 foram de alunos que estavam trabalhando e 24 de alunos que não estavam empregados no momento. Estes últimos foram direcionados para a última pergunta, que consistia em um campo em aberto para responderem à questão: “Por que você acha que as pessoas saem das empresas?”

Com relação aos fatores que influenciam a permanência ou saída dos funcionários, a pesquisa revelou que 31,4% dos respondentes concordam totalmente que a competitividade dos salários oferecidos no mercado influencia sua decisão de permanecer na organização, enquanto outros 31,4% concordam levemente. O restante dos participantes dividiu-se entre concordo moderadamente e nem concordo nem discordo. Esses resultados evidenciam que a questão salarial desempenha um papel crucial na retenção de funcionários dentro das organizações.

No que se refere aos fatores econômicos, como inflação e custo de vida, 33,33% dos respondentes concordaram levemente que esses fatores influenciam sua permanência na organização, enquanto 27,5% concordaram totalmente e 25,5% concordaram moderadamente. O restante das respostas distribuiu-se entre nem concordo nem discordo, discordo moderadamente e discordo totalmente. Esses dados demonstram que aspectos econômicos externos têm impacto significativo sobre a decisão dos funcionários, podendo contribuir para a alta rotatividade nas empresas.

Já sobre a influência da localização da organização na decisão de sair de um emprego, 21,6% dos participantes concordaram levemente, enquanto 19,6% se mantiveram neutros. O restante das respostas distribuiu-se entre discordo totalmente e discordo moderadamente, indicando que, apesar de relevante para alguns, a localização não se mostra um fator determinante na decisão de permanecer ou deixar a organização.

### Análise dos Sentimentos em Relação à Organização

Na presente seção, são apresentados os resultados obtidos através das respostas dos



participantes acerca de seus sentimentos em relação à organização. As respostas foram agrupadas em cinco categorias: "5 extremamente", "4 muito", "3 mais ou menos", "2 pouco" e "1 nada". A tabela abaixo exhibe a distribuição das respostas para cada uma das perguntas relacionadas aos sentimentos de orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e animação. Vide Tabela 2.

**Tabela 2: Sentimentos dos participantes em relação à organização**

Sua situação atual, eu me sinto...	5	4	3	2	1
Orgulhoso da Organização	12%	11%	58%	14%	5%
Contente com a Organização	10%	11%	55%	16%	8%
Entusiasmado com a Organização	8%	13%	56%	13%	10%
Interessado com a Organização	10%	18%	50%	16%	6%
Animando com a Organização	10%	11%	55%	15%	9%

**Fonte.** A pesquisa (2025). **Nota.** 5 = Extremamente; 4 = Muito; 3 = Mais ou Menos; 2 = Pouco; 1 = nada

Com base nos dados coletados sobre como os participantes se sentem em relação à organização, podem ser observadas algumas tendências importantes que refletem os níveis de satisfação e engajamento dos funcionários. A análise a seguir detalha os resultados para cada um dos sentimentos avaliados: Orgulhoso, Contente, Entusiasmado, Interessado e Animado.

**Orgulho pela organização:** Os dados mostraram que a maioria dos participantes (58%) estava “mais ou menos” orgulhosa da organização. Esta percentagem percentagem sugere que os funcionários têm uma visão moderada da empresa e nenhum investimento emocional profundo. Apenas 12% disseram estar “extremamente” orgulhosos, sugerindo que a organização ainda precisa investir em ações que aumentem o sentimento de orgulho e pertencente dos funcionários. Além disso, 14% dos participantes sentiram-se um pouco orgulhosos e 5% disseram não estar orgulhosos da organização indicando áreas-chave que requerem foco.

**Contentamento com a organização:** Em relação ao contentamento, 55% dos participantes se declararam "mais ou menos" contentes com a organização, indicando uma satisfação mediana. Apenas 10% se disseram "extremamente" contentes, o que sugere que há espaço significativo para aumentar a satisfação dos colaboradores. Um percentual de 16% afirmou estar "pouco" contente, e 8% indicaram que não estão satisfeitos com a organização, o que sinaliza a necessidade de melhorias nas condições e no ambiente de trabalho.

**Entusiasmo com a organização:** Os resultados sobre o entusiasmo demonstraram que 56% dos participantes se sentiram "mais ou menos" entusiasmados com a organização, o que denota um engajamento razoável, mas ainda distante de um entusiasmo forte e contagiante. Apenas 8% se mostraram "extremamente" entusiasmados, enquanto 13% se sentiram "pouco" entusiasmados e 10% não demonstraram entusiasmo algum. Esses números indicam que a organização pode melhorar sua capacidade de gerar um entusiasmo genuíno e duradouro entre os colaboradores.

**Interesse pela organização:** No que diz respeito ao interesse, 50% dos participantes se declararam "mais ou menos" interessados, evidenciando uma curiosidade moderada, mas sem um envolvimento mais profundo com a organização. Apenas 10% dos respondentes afirmaram estar "extremamente" interessados, o que sugere que a organização ainda não desperta um interesse pleno entre a maioria dos colaboradores. A quantidade de participantes "pouco" (16%) e "nada" interessados (6%) revela que há um número considerável de colaboradores desengajados, o que pode impactar negativamente o comprometimento com a organização.



**Animação com a organização:** Quanto à animação, 55% dos participantes se sentiram "mais ou menos" animados, refletindo um nível moderado de empolgação. Apenas 10% se mostraram "extremamente" animados, e 15% afirmaram estar "pouco" animados, enquanto 9% indicaram não estarem animados com a organização. Esses dados mostram que a organização pode melhorar suas estratégias de motivação e engajamento para aumentar o entusiasmo e a animação dos colaboradores.

A análise dos dados revela que, em geral, os sentimentos dos colaboradores em relação à organização são moderados. A maioria dos participantes se encontra em um ponto intermediário nas categorias de orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e animação, o que sugere que há espaço significativo para melhorar o envolvimento emocional com a organização. As ações para aumentar o orgulho, a satisfação e o entusiasmo dos colaboradores podem ser fundamentais para melhorar o clima organizacional e a performance da empresa.

### Suporte Organizacional

No que se diz a respeito de suporte organizacional foi realizada com base em uma escala de concordância, na qual os participantes indicaram seu nível de concordância ou discordância em relação a diferentes situações vivenciadas no ambiente de trabalho. Vide Tabela 3.

**Tabela 3 - Frequência das respostas sobre suporte organizacional**

Percepção de suporte organizacional	7	6	5	4	3	2	1
É possível obter ajuda dessa organização quando tenho um problema	14	11	31	26	5	9	4
Essa organização realmente preocupa-se com meu bem-estar	10	14	30	23	11	7	5
Essa organização estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho	9	11	28	20	13	11	8
Essa organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial	10	13	30	16	14	11	6
Essa organização preocupa-se com minha satisfação no trabalho	10	12	27	22	12	10	7

**Fonte.** Dados da pesquisa (2025). **Nota.** 1= Discordo Totalmente; 2=Discordo moderadamente; 3=Discordo levemente; 4=Nem Discordo nem Concordo; 5= Concordo levemente; 6=Concordo moderadamente; 7=Concordo totalmente. Total de respostas consideradas foi de 100.

A análise dos dados indica percepções variadas sobre o suporte organizacional oferecido pelas empresas. Embora muitos respondentes demonstrem concordância com as afirmações, há uma parcela significativa de pessoas que se mantêm neutras ou discordam, sugerindo que o suporte organizacional pode ser aprimorado.

**Acessibilidade ao suporte organizacional:** A maioria dos respondentes (31) concorda levemente que pode obter ajuda quando necessário, enquanto 26 mantiveram-se neutros. Isso sugere que, embora haja suporte, talvez não esteja tão acessível ou efetivo para todos os funcionários. O fato de 18 respondentes discordarem em algum nível reforça a necessidade de maior clareza e disponibilidade desse apoio.

**Preocupação com o bem-estar:** A percepção dos participantes é predominantemente positiva, com 30 respondentes concordando levemente e 14 moderadamente. No entanto, 23 pessoas permaneceram neutras, o que pode indicar que nem todos percebem esse cuidado de forma consistente. Além disso, a soma dos que discordam em algum grau (23) reforça a necessidade de um maior engajamento das empresas nesse aspecto.

**Investimento na melhoria das instalações:** Houve uma distribuição equilibrada das respostas, com 20 pessoas optando pela neutralidade. Esse dado pode indicar que os



funcionários não percebem claramente investimentos estruturais feitos pelas empresas. No entanto, 28 concordaram levemente que a organização faz melhorias, ainda que de forma pontual, e 32 discordam em algum grau.

**Disponibilidade da organização para favores especiais:** O suporte oferecido em situações excepcionais recebeu 30 respostas de concordância leve, mas também apresentou um número expressivo de respostas neutras (16) e discordantes (31, somando todas as opções de discordância). Esse cenário pode demonstrar que a ajuda existe, mas não é uniformemente percebida ou acessível para todos os colaboradores.

**Preocupação com a satisfação no trabalho:** Apesar de 27 respondentes concordarem levemente com essa afirmação, 22 optaram pela neutralidade, e 29 discordaram em diferentes níveis. Esses dados mostram que, apesar de algumas iniciativas das empresas para garantir a satisfação dos funcionários, essa preocupação pode não ser suficientemente visível ou impactante.

Os resultados indicam que, embora a maioria dos respondentes reconheça algum nível de suporte organizacional, há uma parcela significativa que se mantém neutra ou discorda em relação a essas iniciativas. Esse cenário sugere que as empresas precisam reforçar e comunicar melhor suas ações de apoio aos colaboradores, especialmente em relação ao acesso ao suporte, às melhorias nas condições de trabalho e à valorização do bem-estar e da satisfação profissional. Estratégias mais eficazes nessas áreas podem contribuir para a retenção de talentos e a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador. Estes resultados foram confirmados com algumas perguntas relacionadas à situação de cada respondente quanto ao seu sentimento, conforme Tabela 4. Os respondentes, em elevado percentual pensam, planejam e tem vontade de sair da organização que trabalham.

Tabela 4. Indicação do sentimento dos respondentes sobre permanecer ou sair da organização em que trabalha

Sentimento: Eu...	5	4	3	2	1
Penso em sair da organização onde trabalho	9%	16%	34%	33%	8%
Planejo sair da organização onde trabalho	9%	16%	36%	29%	10%
Tenho vontade de sair da organização onde trabalho	11%	14%	38%	28%	9%

**Fonte.** Dados da pesquisa (2025). **Nota.** 1=Nunca; 2=Raramente; 3=Às Vezes; 4= Frequentemente; 5= Sempre. Total de respostas consideradas foi de 100.

### Análise Fatorial

A análise fatorial foi realizada utilizando o software IBM SPSS (versão trial), com o objetivo de identificar os principais fatores que contribuem para a rotatividade nas empresas. Para a extração dos fatores, adotou-se o método de Análise do Componente Principal (PCA), juntamente com a rotação Varimax e normalização de Kaiser. Vide Tabela 5.

A análise fatorial realizada permitiu identificar seis fatores principais que influenciam a rotatividade nas empresas. Esses fatores englobam tanto aspectos internos quanto externos à organização e demonstram a complexidade desse fenômeno. A seguir, cada fator será interpretado com base nos resultados obtidos.



Tabela 5- Análise Fatorial

Fatores	Situação Atual	Suporte Organizacional	Situação Profissional	Sentimento Atual	Questões Pessoais	Questões de Mercado
Interessado com a Organização	,860					
Contente com a Organização	,818					
Entusiasmado com a Organização	,815					
Animando com a Organização	,801					
Orgulhoso da Organização	,796					
Essa organização está pronta a ajudar-me quando eu precisar de		,866				
Essa organização estaria disposta a ampliar suas instalações		,853				
É possível obter ajuda dessa organização quando tenho um		,846				
Essa organização realmente preocupa-se com meu bem-estar		,839				
Essa organização preocupa-se com minha satisfação no trabalho		,787				
A organização oferece treinamentos e capacitações que ajudam			,761			
Meu trabalho é reconhecido e valorizado pela organização			,727			
Há boa comunicação entre líderes e funcionários na organização			,705			
O ambiente organizacional e o relacionamento entre colegas é			,700			
Possuo oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro			,640			
A carga de trabalho é adequada e justa			,573			
O pacote de benefícios oferecido pela organização atende as			,516			
Penso em sair da organização onde trabalho				-.806		
Planejo sair da organização onde trabalho				-.803		
Tenho vontade de sair da organização onde trabalho				-.734		
A localização da organização influencia minha decisão de sair de					,873	
O tempo de deslocamento entre sua casa e o trabalho influencia					,854	
Questões familiares ou pessoais influenciam minha decisão de					,789	
Fatores econômicos, como inflação e custo de vida, influenciam						,741
A estabilidade do setor de atuação da organização no mercado de						,722
A competitividade dos salários oferecidos no mercado influencia						,665

Fonte. Dados da Pesquisa (2025)

**Fator Situação Atual:** As emoções e atitudes dos colaboradores em relação à organização compõem esse fator. Elementos como orgulho, entusiasmo, contentamento e interesse foram identificados como aspectos que fortalecem o vínculo com a empresa. Quando os funcionários se sentem emocionalmente conectados e valorizados, demonstram maior engajamento e comprometimento. Por outro lado, a ausência desses sentimentos pode resultar em desmotivação e distanciamento, aumentando a intenção de saída. Portanto, estratégias que reforcem o sentimento de pertencimento e valorização podem reduzir significativamente a rotatividade

**Fator Suporte Organizacional:** Este fator está relacionado ao apoio oferecido pela empresa em termos de recursos, bem-estar e condições de trabalho. Um suporte eficaz aumenta a satisfação dos funcionários, reforçando seu vínculo com a organização. A falta desse suporte, por outro lado, pode resultar em desmotivação e insatisfação, incentivando a busca por novas oportunidades. Dessa forma, investimentos em estrutura, benefícios e programas de apoio ao colaborador tornam-se fundamentais para a retenção de talentos.

**Fator Situação Profissional:** Este fator está diretamente relacionado às condições de trabalho e ao desenvolvimento de carreira dentro da empresa. A falta de reconhecimento, as oportunidades limitadas de crescimento e a insatisfação com o ambiente de trabalho emergem como variáveis fortemente associadas. Esses elementos sugerem que a ausência de perspectivas de evolução profissional atua como um fator motivador para que os colaboradores busquem novas oportunidades no mercado. Empresas que não investem em planos de carreira e em estratégias de valorização profissional tendem a enfrentar maiores dificuldades na retenção de talentos.

**Fator Sentimento Atual:** está diretamente ligado ao momento vivido pelo colaborador dentro da organização e sua inclinação para permanecer ou buscar novas oportunidades. Esse fator reflete a frequência com que o funcionário considera deixar a empresa, seja por insatisfação, falta de perspectivas ou mudanças em sua vida pessoal e profissional. Quando há um alto índice de colaboradores manifestando a intenção de sair,



isso pode indicar problemas internos na organização, como clima organizacional desfavorável, desalinhamento com a cultura da empresa ou falta de perspectivas de crescimento.

**Fator Questões Pessoal:** O fator pessoal abrange variáveis relacionadas à vida privada e ao bem-estar dos colaboradores, como equilíbrio entre vida profissional e pessoal, saúde e satisfação geral com a vida. A necessidade de mais tempo para a família e a busca por um estilo de vida mais equilibrado foram elementos agrupados nesse fator, indicando que a decisão de permanecer ou deixar a organização não depende apenas de fatores internos, mas também de circunstâncias externas e individuais. Esse achado reforça a importância de políticas que promovam flexibilidade e qualidade de vida no trabalho.

**Fator Questões de Mercado:** O fator mercado reflete os aspectos financeiros que afetam a retenção de talentos, tanto do ponto de vista interno da empresa quanto do mercado de trabalho. Salários abaixo da média, benefícios insuficientes e a existência de ofertas financeiras mais atraentes em concorrentes foram identificados como influências diretas sobre a rotatividade. A análise sugere que a competitividade salarial e um pacote de benefícios alinhado às expectativas do mercado são determinantes para a permanência dos colaboradores.

Os fatores da análise fatorial foram salvos e passou-se aos testes de hipóteses com comparativo entre médias utilizando-se das variáveis demográficas, como gênero, idade, estado civil e setor de atuação. Após rodar os testes, as variáveis gênero, idade e estado civil apresentaram estatisticamente não significativos em termos de diferenças entre médias. Apenas a variável setor mostrou alguma diferença.

### Análise de Rotatividade por Setor

A partir dos dados da pesquisa foi aplicado um teste não paramétrico, com rotação Varimax, para investigar como os diferentes fatores internos e externos influenciam a rotatividade nos diferentes setores. A rotação Varimax foi utilizada para identificar e interpretar a estrutura subjacente dos dados, de forma a destacar as principais variáveis associadas à alta rotatividade. O critério de adequação da amostra foi verificado por meio do índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).

Observou-se haver uma diferença significativa nos índices de rotatividade dos respondentes entre os setores financeiro e outros setores. Para compreender melhor essa variação, a tabela a seguir apresenta os dados de rotatividade por setor, detalhando os números e os fatores que podem estar influenciando essas diferenças. As Tabelas 6 a 8 apresentam os resultados dos testes.

**Tabela 6.** Teste de Kruskal Wallis - Comparativo entre Médias considerando a variável Setor e os diversos Fatores da Análise

	Situação Atual	Suporte Organizacional	Situação Profissional	Sentimento Atual	Questões Pessoais	Questões de Mercado
Chi-	6,599	6,691	5,441	15,032	5,552	3,734
df	5	5	5	5	5	5
SIG	,252	,245	,365	<b>,010</b>	,352	,588

**Fonte.** Dados da Pesquisa (2025). Nota. Sig<0,05, há diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos dados.

**Tabela 7.** Teste de Tukey HSD - Diferenças no Comparativo entre Médias entre Setores

Teste de Tukey HSD		Diferença média (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%	
(i) setor	(j) setor				Limite inferior	Limite superior
Financeiro	Agronegócio	,31338499	,37311404	,959	-,7736702	1,4004402
	Comércio	,96031520	,34432753	,069	-,0428715	1,9635019
	Indústria	,86779338	,31994265	,083	-,0643488	1,7999355
	Serviços	,29975815	,29497255	,911	-,5596344	1,1591507
	Outros	1,03829391*	,35255963	,046	,0111233	2,0654645

**Fonte.** Dados da Pesquisa (2025). Nota. Sig<0,05, há diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos dados.

**Tabela 8.** Média e Soma dos postos do fator Sentimento Atual entre os Setores Financeiro e Outros Setores.

SETOR		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Sentimento Atual	Financeiro	18	20,00	360,00
	Outros	12	8,75	105,00
	Total	30		

**Fonte.** Dados da Pesquisa (2025).

Esta pesquisa revelou, com o auxílio dos testes não paramétricos, que os setores financeiro e outros setores apresentam diferenças estatisticamente significativas quanto ao fator **sentimento atual**, um dos fatores de rotatividade de colaboradores. A análise dos resultados demonstrou que a rotatividade nos setores financeiro é significativamente mais alta quando comparada aos “outros setores” (Esta pesquisa considerou os setores Agronegócios, Comércio, **Financeiro**, Indústria, Serviços e **Outros**). Considerando que as assertivas com maior carga no fator situação atual foram “Penso em sair da organização onde trabalho”, “Planejo sair da organização onde trabalho”, e “Tenho vontade de sair da organização onde trabalho”, aliados a uma combinação de fatores específicos, como a competitividade salarial no setor financeiro, a natureza das oportunidades de crescimento e as exigências do ambiente de trabalho que podem ser atributos para o aumento da rotatividade. No setor financeiro, especialmente, as pressões por resultados e a atratividade de ofertas de concorrentes têm um impacto considerável na decisão dos colaboradores de buscar novas oportunidades.

## CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo compreender os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal nas empresas, considerando tanto aspectos internos, como o clima organizacional e as políticas de gestão de pessoas, quanto fatores externos, como a situação econômica e a dinâmica do mercado de trabalho. A partir da análise dos dados coletados e da revisão da literatura, constatou-se que a rotatividade dos funcionários não pode ser atribuída a um único fator isolado, mas sim a uma combinação de variáveis que interagem de forma complexa no ambiente organizacional.

Os resultados revelaram que a percepção dos colaboradores em relação ao suporte oferecido pela empresa, à justiça organizacional e às oportunidades de crescimento tem grande influência sobre sua permanência ou saída. Empresas que não investem em planos de carreira bem estruturados, benefícios adequados e um ambiente de trabalho favorável tendem a apresentar índices mais elevados de turnover. Além disso, fatores externos, como a inflação, a oferta de novas oportunidades no mercado e a competitividade



salarial, também desempenham um papel significativo na decisão dos funcionários de buscar novos empregos.

Diante dessas constatações, reforça-se a importância de políticas de gestão de pessoas que priorizem o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores. Estratégias como a criação de programas de capacitação, valorização dos funcionários por meio de reconhecimento e recompensas, bem como a implementação de práticas de comunicação interna eficazes, podem contribuir para a redução da rotatividade e para a construção de um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

Além disso, destaca-se a necessidade de um acompanhamento contínuo por parte das empresas para identificar possíveis insatisfações e desafios enfrentados pelos funcionários. Pesquisas internas, feedbacks regulares e avaliações de desempenho podem ser ferramentas valiosas para antecipar problemas e criar soluções mais assertivas para manter os talentos na organização.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise das causas e consequências da rotatividade em diferentes setores e perfis de empresas, possibilitando um entendimento mais abrangente desse fenômeno.

## REFERÊNCIAS

AGAPITO, Paula Rodrigues; POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.

CAPPELLOZZA, Alexandre; CRISPIM, Ingrid Aparecida Siqueira; VENELLI-COSTA, Luciano; CLARO, Jose Alberto Carvalho Santos. Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade. RECAPE. v. 11, n. 3, p. 442-464, 2021.

FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita; ALMEIDA, Ciro Barbosa de Aquino. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. 4, p. 27–56, 2015.

FREITAS, Alessandra Demite G.; LACERDA, Fabricio M.; SANTOS, Enise A.; ALVARENGA, Marcelo A.; BIZARRIAS, Flávio S. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 6, p. 7-34, nov./dez. 2015.

MATTA, Letícia Hermsdorff da; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; DINIZ, Daniela Martins. Razões da rotatividade voluntária: um estudo com jovens da Geração Z. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, Ribeirão Preto*, v. 13, n. 2, p. 1-20, 2022.

OLIVEIRA, L. B., ROCHA, S. R. F. (2019). Uma análise qualitativa da rotatividade voluntária de empregados.

RÊGO, Gildygleide Cruz de Brito; LANZARINI, Ricardo; CLAUDINO, Adson de Lima; BARROS, Aline Gisele Azevedo Lima de. Índice de turnover em empresas organizadoras de eventos como diferencial competitivo de mercado. *Marketing & Tourism Review*, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 1-20, 2022.

**XIII CONASUM**

CONGRESSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DO SUL DE  
MATO GROSSO



**V CONFACAP**

CONGRESSO DA FACULDADE  
DE CIÊNCIAS APLICADAS E  
POLÍTICAS

SEIDL, Juliana; BORGES-ANDRADE, Jairo. Eduardo; NEIVA, Elaine Rabelo (2019). Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira.

SEIDL, Juliana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; NEIVA, Elaine Rabelo. Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2022.

VASCONCELOS, Atia; DA SILVA JUNIOR, Annor; NASCIMENTO, Adelson; GOULART, Vania. A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais.