INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA AGRÍCOLA

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE TURNOVER: A STUDY IN AN AGRICULTURAL INDUSTRY

JOSIELE DOS SANTOS

VANESSA DE CAMPOS JUNGES

ANA LUÍZA ROSSATO FACCO
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA

RANICE POZZER

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA AGRÍCOLA

Objetivo do estudo
Analisar de que forma o clima organizacional e o suporte organizacional influenciam a rotatividade de colaboradores em uma indústria agrícola.

Relevância/originalidade
O estudo articula clima organizacional, suporte organizacional e rotatividade em um contexto industrial agrícola, contribuindo para ampliar a compreensão dos fatores organizacionais associados à permanência e ao desligamento de colaboradores.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, descritiva e conduzida por estudo de caso único. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas com líderes e colaboradores e por análise documental dos desligamentos ocorridos nos últimos cinco anos, sendo tratados por análise de conteúdo.

Principais resultados
Os resultados evidenciam elevada rotatividade, associada à remuneração inadequada, ausência de plano de carreira, fragilidades na comunicação, clima organizacional negativo, insuficiência de treinamentos, falta de reconhecimento e percepção desigual do suporte organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui ao integrar clima organizacional e suporte organizacional à análise da rotatividade, evidenciando como fatores relacionais, estruturais e de gestão se articulam na intenção de permanência ou desligamento dos colaboradores.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados orientam ações de gestão voltadas à melhoria do clima organizacional, fortalecimento do suporte, qualificação da liderança, reconhecimento contínuo, desenvolvimento de treinamentos e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas para reduzir a rotatividade.

Palavras-chave: Clima organizacional, Suporte organizacional, Rotatividade de pessoal

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE TURNOVER: A STUDY IN AN AGRICULTURAL INDUSTRY

Study purpose
To analyze how organizational climate and organizational support influence employee turnover in an agricultural industry.

Relevance / originality
The study integrates organizational climate, organizational support, and turnover in an agricultural industrial context, contributing to a broader understanding of organizational factors associated with employee retention and departure.

Methodology / approach
A qualitative, descriptive study conducted through a single case study. Data were collected through semi-structured interviews with leaders and employees and documentary analysis of employee departures over the last five years, and were analyzed using content analysis.

Main results
The results reveal high turnover associated with inadequate compensation, lack of a career plan, weaknesses in internal communication, a negative organizational climate, insufficient training, lack of recognition, and unequal perceptions of organizational support.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes by integrating organizational climate and organizational support into turnover analysis, showing how relational, structural, and managerial factors interact in employees' intentions to remain with or leave the organization.

Social / management contributions
The findings support management actions aimed at improving organizational climate, strengthening organizational support, developing leadership, promoting continuous recognition, expanding training, and improving people management practices to reduce employee turnover.

Keywords: Organizational climate, Organizational support, Employee turnover

INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO SUPORTE ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA AGRÍCOLA

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal tem se tornado mais evidente - segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2024 ocorreram 25.604.617 admissões e 23.924.546 desligamentos no Brasil - sendo caracterizada como o desligamento ou saída definitiva de um colaborador da organização em que desempenhava funções (Fortunato & Calvosa, 2024). Tal fenômeno pode impactar significativamente no desenvolvimento e na motivação dos colaboradores (Souza et al., 2022), influenciando na produção, nos custos operacionais e demandando atenção à retenção de talentos. Uma organização capaz de, além de desenvolver um processo de recrutamento e seleção assertivo, manter profissionais produtivos e eficazes, demonstra ter uma capacidade importante, capaz de impulsionar resultados diferenciados (Souza et al., 2022).

Uma das razões que explicam a rotatividade está relacionada ao clima organizacional, pois favorece o sentimento de apoio e suporte, refletindo no desejo de permanência na organização (Bracarense et al., 2022). O clima organizacional envolve a percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho. É formado por características que distinguem uma organização da outra, influenciam o comportamento dos colaboradores e se mantêm relativamente estáveis ao longo do tempo (Santos, 2021).

A análise do clima organizacional é importante para a gestão de pessoas, pois possibilita a identificação de áreas que necessitam de melhorias, por meio de ações estratégicas focadas nas relações entre os colaboradores e as atividades desempenhadas, com a finalidade de fazer com que percebam a organização como um ambiente de trabalho favorável, o que reflete no suporte organizacional (Cardoso et al., 2019).

O suporte organizacional trata da percepção que o colaborador tem sobre o tratamento que recebe da organização em troca do esforço no trabalho, sendo fundamental para o desempenho e bem-estar (Deprá et al., 2021). Assim, também está ligado à maneira como a organização valoriza e recompensa o colaborador, porque enquanto busca alcançar um bom desempenho, almeja que seu empenho seja reconhecido (Deprá et al., 2021).

Nesse contexto, o clima organizacional (Santos, 2021) e o suporte organizacional (Deprá et al., 2021) oferecidos pela organização são determinantes para o controle da rotatividade de colaboradores. Quando se tem um ambiente de trabalho positivo, com uma boa comunicação, respeito, oportunidades de crescimento e suporte organizacional adequado, os colaboradores se sentem mais satisfeitos e comprometidos com o trabalho (Santos, 2021), o que resulta em maior retenção de talentos e menor rotatividade.

Salienta-se que a alta rotatividade pode impactar diretamente a cultura da organização e afetar a qualidade dos serviços oferecidos, ponto a ser analisado pelos gestores. Entre as razões que contribuem para o aumento da rotatividade, destacam-se questões relacionadas ao ambiente de trabalho, salários e benefícios, motivação e o clima organizacional (Moreira & Nantes, 2024).

No que se refere à produção científica sobre o tema, foram encontrados estudos com enfoque na retenção de talentos e no diagnóstico situacional acerca da rotatividade (Souza et al.,2022), nos fatores que influenciam a rotatividade de pessoal (Moreira & Nantes, 2024), na influência do suporte organizacional (Deprá et al., 2021), no suporte organizacional e como ele reduz os danos relacionados ao trabalho (Formiga et al., 2022), e na origem e evolução do fenômeno rotatividade de colaboradores (Fortunato & Calvosa, 2024). De modo a contribuir

com o avanço das pesquisas relacionadas à rotatividade de pessoal, o estudo visa articular o clima organizacional e o suporte organizacional, a fim de preencher a lacuna e para ampliar o entendimento acerca da importância destas abordagens frente à redução da rotatividade.

Logo, não é a falta de criação de emprego um problema no Brasil, mas a baixa qualidade dos postos de trabalho disponíveis (Gonzaga, 1998). Portanto, emerge como problemática a seguinte questão: **de que forma o clima organizacional e o suporte organizacional podem influenciar na redução da rotatividade de colaboradores de uma indústria agrícola?** Para tanto, o objetivo da pesquisa reside em analisar o clima organizacional e o suporte organizacional como meios para reduzir a rotatividade de colaboradores em uma indústria agrícola.

O objeto de estudo trata-se de uma indústria agrícola fundada em 1994, a qual está situada no interior do Rio Grande do Sul e oferece peças e acessórios para pulverizadores agrícolas. O estudo torna-se relevante devido à necessidade de investigar a rotatividade de colaboradores e como o clima organizacional e o suporte organizacional podem impactar para a redução da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Rotatividade

O termo rotatividade refere-se aos desligamentos e admissões de colaboradores dentro de uma organização (Fortunato & Calvosa, 2024). A rotatividade é caracterizada como um custo oculto dentro da organização, impactando em suas finanças, pois interfere na perda de conhecimento e produtividade (Santos & Santos, 2022). Demanda recrutamento, seleção, treinamento e integração de novos colaboradores, o que ocasiona custos com rescisões e admissões contratuais (Santos & Santos, 2022).

Acerca disso, neste estudo, utilizou-se o termo rotatividade, uma vez que *turnover* indica a taxa de rotatividade de colaboradores de uma organização em um determinado período de tempo, sendo entre organizações, cargos e funções ou entre emprego e desemprego. Pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária e, em qualquer caso, influencia a produtividade (Martins & Da Silva, 2022). O termo em inglês *turnover* é geralmente calculado de forma mensal ou anual, e é entendido como um índice de problemas quando elevado.

Assim, a rotatividade pode ser causada por fatores internos, como salários baixos, falta de oportunidades de crescimento - plano de carreira - e seleção inadequada de candidatos, ou fatores externos, como as mudanças constantes do mercado de trabalho. Contudo, um certo nível de rotatividade pode ser saudável, uma vez que permite a entrada de novos talentos e saída de colaboradores com baixo desempenho (Entringer & Taveira, 2021).

Com uma gestão de pessoas estratégica se torna mais viável reduzir os índices de rotatividade, pois por meio de pesquisas de clima, indicadores de desempenho e entrevistas de desligamento, é possível identificar os pontos que carecem de melhoria dentro da organização (De Matos, 2022; Souza et al., 2022). Ainda, auxilia a organização a reter talentos, melhora a comunicação e a convivência, bem como reflete em um processo de recrutamento e seleção mais assertivos (De Matos, 2022; Souza et al., 2022).

A alta rotatividade afeta toda a organização, porque quando um colaborador encerra seu ciclo, acaba sobrecarregando os que permaneceram, uma vez que precisam ser remanejados para preencher a lacuna. A mesma pode ser voluntária, que seria quando o próprio colaborador pede demissão, ou involuntária, que é quando a organização decide demiti-lo (Andreola et al., 2022).

A redução da rotatividade, sobretudo no que se refere à retenção de talentos, exige uma gestão de pessoas que atue de forma tática e sensível às transformações nas relações de trabalho, reconhecendo que o comprometimento dos colaboradores com a organização depende de um

ambiente em que haja integração entre os objetivos individuais e organizacionais, para promover o desenvolvimento e a motivação (Souza et al., 2022). Dessa forma, a rotatividade tende a diminuir quando a gestão de pessoas adota políticas eficazes, por outro lado, a má implicação ou a limitação desses recursos podem gerar insatisfação entre os profissionais, conduzindo ao aumento da intenção de desligamento e, consequentemente, da rotatividade (Freitas et al., 2022).

Isto posto, a falta de reconhecimento e suporte organizacional dado pela organização influencia os casos de desligamentos de colaboradores. Os mesmos precisam de uma motivação para continuar a realizar suas atividades. Para isso, o treinamento e desenvolvimento são importantes etapas. Ao envolverem-se em programas motivacionais, treinamentos de novas tecnologias, capacitações técnicas, eventos de agradecimento ou de comemoração, os profissionais passam a sentir-se mais valorizados (Ferreira & Fernandez, 2022). Ademais, a rotatividade de colaboradores pode decorrer de múltiplos fatores, um deles é o clima organizacional, o qual é importante para que a organização ofereça um ambiente adequado para reduzir a insatisfação de seus colaboradores (Melo & Formaggio, 2021).

2.2 Clima organizacional

O clima organizacional é um dos fatores que influenciam na rotatividade de pessoal e no absenteísmo (ausência do colaborador por meio de faltas, atrasos ou saídas antecipadas), pois quando os colaboradores percebem que recebem o apoio e suporte adequado tendem a possuir mais vontade de permanecer e se dedicar às suas funções (Bracarense et al., 2022). No contexto organizacional, o estudo do clima organizacional constitui uma ferramenta importante, uma vez que permite diagnosticar, de forma contínua, fatores que interferem no ambiente de trabalho. A análise do mesmo contribui para a melhoria da produtividade, da lucratividade e da eficiência, além de influenciar a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores (Guimarães et al., 2023).

O clima organizacional é aplicável em todas as estruturas organizacionais e é estudado em nível institucional, uma vez que muitas organizações buscam oportunidades de melhoria e estratégias de mudanças para que seus processos sejam otimizados. Em geral, um bom clima organizacional ocorre quando as necessidades dos colaboradores são atendidas (Corredor et al., 2021).

Um clima organizacional agradável oferece benefícios para a organização, para o colaborador e para os clientes, já um ambiente desagradável traz malefícios como o aumento da taxa de absenteísmo, baixa produtividade e insatisfação de clientes (Bento et al., 2022). Assim, a percepção que os colaboradores têm do ambiente de trabalho é impactada por diversos fatores, como a estrutura organizacional, padrões de liderança, comunicação interna, objetivos organizacionais e processos decisórios (Santos, 2021).

A excelência organizacional não exige só processos eficientes e produtos de qualidade, mas um ambiente de trabalho saudável e motivador (Da Silva et al., 2021). Nesse sentido, o clima organizacional baseia-se em nível coletivo ou individual. Está atrelado à cultura da organização e reflete na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Importante salientar que pode ser visto de forma positiva para alguns e negativa para outros, pois cada colaborador interpreta o ambiente de maneira particular. Dito isso, resulta da interação entre comportamentos, valores e práticas organizacionais, impactando tanto no bem-estar dos colaboradores quanto na produtividade (Santos, 2021).

Atualmente, as organizações buscam aprimorar as condições de trabalho oferecidas aos colaboradores, refletindo um esforço contínuo para fortalecer o suporte organizacional e fomentar um clima organizacional positivo. O reconhecimento e a valorização dos profissionais contribuem para o aumento do bem-estar e do engajamento, favorecendo um ambiente de trabalho mais harmonioso. Como consequência, observa-se maior produtividade, qualidade de

vida no trabalho e redução da rotatividade (Cardoso et al., 2019). A qualidade do clima organizacional pode ser vista como um reflexo do suporte organizacional percebido, favorecendo a satisfação e permanência dos colaboradores. Juntos, atuam como variáveis protetivas dentro das organizações, quando percebidos positivamente (Cardoso et al., 2019).

2.3 Suporte organizacional

O suporte organizacional é outro elemento que influencia na rotatividade, pois envolve a percepção que os colaboradores têm de como seus esforços são reconhecidos, valorizados e quais as condições oferecidas para que possam desempenhar suas tarefas (Deprá et al., 2021). A percepção de suporte organizacional é abordada desde antes da década de 1980, e foi inicialmente defendido por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa em 1986, como a interpretação do colaborador sobre a qualidade, a constância e a autenticidade das recompensas recebidas pela organização (Boff et al., 2021).

O suporte organizacional constitui-se como um importante fator psicossocial, impactando positivamente no bem-estar, no engajamento e na saúde física e mental dos colaboradores, bem como no comprometimento com a organização. Assim, ambientes que promovem suporte institucional efetivo, colaboram para a redução de danos ocupacionais e favorecem o desenvolvimento profissional, a produtividade e melhoram a qualidade de vida no trabalho (Formiga et al., 2022).

A liderança exerce um impacto na percepção do suporte organizacional do colaborador, pois tem o suporte da supervisão (ação do líder para apoiar) como um de seus antecedentes diretos. Alguns estilos de liderança podem fazer com que aumente o impacto da percepção do suporte organizacional, como a situacional, que é caracterizada por comportamentos flexíveis das chefias, e a de relacionamento, que é aquela em que o líder demonstra atenção e interesse pelas pessoas; já outras podem reduzir esse impacto, como a de tarefa, que é voltada para a estrutura, disciplina e cumprimento de prazos, em que o líder valoriza a hierarquia, segue normas e prioriza a execução das atividades (Fernandes et al., 2014).

O suporte organizacional fortalece o vínculo dos colaboradores com a organização, pois atitudes positivas influenciam no desempenho diário, o que promove confiança, colaboração, compromisso e bem-estar. Complementar a isso, profissionais jovens tendem a sofrer mais exaustão emocional devido à inexperiência, enquanto os mais antigos desenvolvem formas mais adequadas de enfrentar certas situações desgastantes (Nogueira & Oliveira, 2022).

Seguindo essa linha de pensamento, o suporte organizacional interfere na expectativa dos colaboradores e contribui para o desenvolvimento de estratégias de gestão pessoal, orientando o colaborador na busca de oportunidades para melhorar o processo profissional (Franco et al., 2021). Apenas o suporte material - recompensa a partir de remuneração, fornecimento de equipamentos básicos e condições mínimas de trabalho - não é o suficiente para se ter uma criação de vínculo de comprometimento (Melo Júnior & Helal, 2023).

Quando o colaborador não percebe o suporte organizacional, tende a questionar o comprometimento da organização com seu bem-estar. Quando suas percepções de suporte organizacional são elevadas, automaticamente associam a maior envolvimento e produtividade, já quando baixas, acabam gerando dúvidas e falta de comprometimento (Kumar & Bagga, 2024). Portanto, o suporte organizacional é influenciado pelas práticas e valores que regem a organização e é considerado fundamental para a criação de vínculos entre colaboradores e o ambiente de trabalho, o que forma um elo e contribui para o sucesso organizacional (Formiga et al., 2024).

3 MÉTODO

O estudo foi orientado por uma abordagem qualitativa (Godoy, 1995; Gil, 2021), de

caráter descritivo, baseada em um estudo de caso único (Yin, 2016). A pesquisa buscou descrever de que maneira o clima organizacional e o suporte organizacional influenciam a rotatividade de colaboradores em uma indústria agrícola, a fim de evidenciar as características singulares do ambiente de trabalho.

O objeto de estudo foi uma indústria agrícola localizada no município de Salto do Jacuí, no noroeste do Rio Grande do Sul, especializada no desenvolvimento de matrizes, peças técnicas e soluções para pulverização agrícola. A escolha da organização justifica-se pela ocorrência de rotatividade de colaboradores e pela possibilidade de investigar, em profundidade, como aspectos relacionados ao clima e ao suporte organizacional se manifestam nesse contexto.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. A organização possui seis setores, sendo que, no período da pesquisa, um deles não contava com liderança. Dessa forma, foram entrevistados os líderes dos setores administrativo, vendas, expedição, injeção e matrizaria, além de seis colaboradores da organização.

As entrevistas foram realizadas a partir de dois roteiros distintos, direcionados aos líderes e aos colaboradores, e gravadas mediante consentimento dos participantes. Para a seleção dos entrevistados, utilizou-se a técnica *snowball* (Biernacki & Waldorf, 1981). Ao todo, participaram da pesquisa 11 entrevistados, conforme apresentado no Quadro 1.

ID	Cargo	Nível de escolaridade	Tempo de entrevista	Formato da entrevista	Tempo de empresa
L01	Líder Matrizaria	Técnico de ferramentaria	20min 27seg	Presencial	2 anos e 4 meses
L02	Líder Expedição	Ensino médio completo	9min 54seg	Presencial	2 anos e 6 meses
L03	Líder Injeção	Ensino fundamental completo	12min	Presencial	14 anos e 9 meses
L04	Líder Administrativo	Ensino médio completo	4min 21seg	Presencial	6 anos
L05	Líder Vendas	Ensino fundamental completo	6min 04seg	On-line	5 anos e 3 meses
C01	Vendedor interno	Técnico em segurança do trabalho	7min e 36seg	Presencial	1 ano e 4 meses
C02	Operador de CNC	Técnico em eletromecânica	7min e 09seg	Presencial	1 ano e 8 meses
C03	Auxiliar de serviços gerais	Ensino médio completo	5min e 31seg	Presencial	1 ano e 9 meses
C04	Auxiliar de líder de expedição	Ensino médio completo	4min e 16seg	Presencial	2 anos e 2 meses

C05	Auxiliar de expedição	Bacharel em História	7min e 26seg	Presencial	3 anos e 2 meses
C06	Operador de injetora	Técnico em segurança do trabalho	8min e 34seg	Presencial	4 anos e 9 meses

Quadro 1. Relação dos entrevistados
Nota. Elaborado pelos autores (2026).

A análise documental foi utilizada de forma complementar às entrevistas, possibilitando aprofundar e confrontar as informações obtidas por diferentes fontes (Godoy, 1995). Foram examinados os registros anuais de desligamentos e outros documentos fornecidos pela organização relacionados à saída de colaboradores.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016). Inicialmente, na etapa de pré-análise, realizou-se a organização do material e a leitura flutuante das entrevistas e documentos. Na etapa de exploração, procedeu-se à codificação e à categorização das informações com base em categorias definidas *a priori*. Por fim, no tratamento e interpretação dos resultados, os dados foram organizados, interpretados e confrontados com o referencial teórico da pesquisa. As categorias analíticas também orientaram a elaboração dos roteiros de entrevistas e a posterior interpretação dos dados, conforme apresentado no Quadro 2.

Elementos	Microelementos	Autores
Rotatividade	Turnover	Martins & Da Silva (2022); Entringer & Taveira (2021)
	Remuneração inadequada	Entringer & Taveira (2021); Moreira & Nantes (2024)
	Falta de oportunidade de crescimento	Santos (2021); Entringer & Taveira (2021)
	Problemas no processo seletivo	Entringer & Taveira (2021); De Matos (2022)
	Mudanças no mercado de trabalho	Entringer & Taveira (2021)
Clima Organizacional	Comunicação	Santos (2021)
	Apoio	Bracarense et al. (2022)
	Ambiente motivador	Silva et al. (2021)
	Cultura organizacional	Santos (2021)
Suporte Organizacional	Bem-estar	Formiga et al. (2022); Nogueira & Oliveira (2022); Formiga et al. (2024)
	Produtividade	Formiga et al. (2022); Kumar & Bagga (2024)
	Liderança	Fernandes et al. (2014)
	Vínculo com a organização	Nogueira & Oliveira (2022); Melo Júnior & Helal (2023); Formiga et al. (2024)

Quadro 2. Categorias de análise
Nota: Elaborado pelos autores (2026).

A partir dos processos metodológicos adotados foi possível compreender com maior profundidade como o clima organizacional e o suporte organizacional se manifestam no contexto da rotatividade. Assim, a seção seguinte apresenta o caso da indústria agrícola investigada, descrevendo suas características, histórico e os principais achados a partir da aplicação da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Rotatividade na indústria investigada

A indústria estudada foi fundada em 1994, inicialmente sua localização era na cidade de Caxias do Sul. Atualmente, encontra-se no interior do Rio Grande do Sul, conta com 44 colaboradores, divididos entre os seis setores da organização, sendo eles, administrativo, vendas, expedição, injeção, matrizaria e estoque. Ela atua no setor do agronegócio e é especializada em sistemas de pulverização agrícola, sendo reconhecida como uma das principais e mais completas do setor. Oferece uma vasta variedade de produtos como bicos de pulverização, que se destacam pela grande procura na área de pulverização agrícola.

A rotatividade de colaboradores tem se mostrado um desafio na indústria, principalmente por fatores relacionados ao clima organizacional e suporte organizacional, que afetam diretamente o engajamento e a permanência dos profissionais na organização. De acordo com as análises de entrevistas e documentos referentes à admissão e demissão de colaboradores, percebe-se que a indústria agrícola investigada enfrenta problemas relacionados à questão de rotatividade, que é caracterizada como um custo oculto dentro da organização (Santos & Santos, 2022), ou seja, gera prejuízos.

O líder L01 citou: *"a rotatividade tem impactado muito no cotidiano da organização, porque leva muito tempo para fazer o treinamento de um colaborador, investe muito recurso nisso e muitas vezes esse colaborador não chega nem a terminar o período de experiência".* Aqui é possível perceber o custo oculto gerado. O colaborador C03 apontou: *"nesse um ano que eu estou aqui, ocorreu muita entrada e saída de pessoas"*. Ao serem analisados os dados de cinco anos, totalizou-se 101 desligamentos, o que justifica ser um estudo de caso único por conta da quantidade de desligamentos, sendo 9 (8,9%) em 2020, 20 (19,8%) em 2021, 26 (25,7%) em 2022, 21 (20,8%) em 2023 e 25 (24,8%) em 2024, fato que revela um aumento significativo a partir de 2020, que se manteve nos anos subsequentes.

Os líderes foram interrogados se a rotatividade impacta nos resultados da sua equipe. O líder L03 destacou: "Com certeza, porque para uma pessoa começar a render precisa de treinamento (...), então, se a pessoa não permanece, é um tempo perdido, tanto dos líderes, tanto quem está ensinando", o L02 comentou: *"eu tenho que dar todo o treinamento para a pessoa e se ela não fica, é um tempo "perdido""*. Com isso, se observa que a rotatividade tem impacto significativo no cotidiano da empresa, fazendo com que exista uma preocupação em novas contratações.

Quando a perda de talentos não é intencional por parte da organização, é necessário identificar as razões que estão levando os colaboradores a se desligarem (De Matos, 2022; Souza et al., 2022). Questionados sobre como a indústria poderia reter talentos e os principais motivos da rotatividade, a maioria dos colaboradores mencionou o aumento do salário e o reconhecimento, já o colaborador C05 acrescentou: *"oferecer algum tipo de planejamento a longo prazo, de modo que a pessoa possa ter a impressão de que pode evoluir dentro da organização"*. O líder L04 apontou: *"Falta de um bom ambiente de trabalho, salário baixo, melhores propostas, e falta de compromisso de alguns colaboradores"*. É perceptível que tanto o salário, quanto a falta de reconhecimento e de um bom ambiente de trabalho impactam na saída de colaboradores. Dos seis colaboradores entrevistados, cinco já pensaram em se desligar da indústria, e três comentaram sobre a questão salarial.

Referente ao processo seletivo, alguns líderes afirmaram que não há falhas, por exemplo, o L04: "*Não vejo nenhuma falha no processo seletivo, o problema está nas pessoas*". Observa-se que o líder isenta a responsabilidade da empresa e direciona ao colaborador. Já o líder L02 comentou que observa falhas: "*Sim, pois muitas vezes acabam não dando oportunidades para uma pessoa que não tem experiência e dão para algumas pessoas que já trabalharam em fábrica, sabem como funciona, porém, acabam vindo com manias, ou seja, já são moldados da outra fábrica"*. A falha no processo seletivo ocorre por meio de uma seleção inadequada, dado que, quando o colaborador não atende às exigências do cargo, é necessário

substituí-lo (Entringer & Taveira, 2021).

O mercado de trabalho tem se mostrado progressivamente mais competitivo e desafiador. Diante dessa realidade, diversas organizações passaram a reconhecer o valor estratégico das pessoas em seus processos de crescimento, percebendo que podem ser um importante diferencial competitivo (Entringer & Taveira, 2021). Perante as mudanças no mercado de trabalho, o líder L03 referiu que influenciam na saída de colaboradores: *"Com certeza, antigamente aceitava-se o básico, hoje em dia as pessoas são mais exigentes. A questão da lei também favorece mais os colaboradores e faz com que sempre busquem algo a mais e não só o necessário"*.

Frente a isso, nota-se uma postura orientada aos fins lucrativos, uma lógica gerencialista instrumental (Weber, 1982), eximindo preocupação com os colaboradores. Essa racionalidade pauta-se na ideia de um caráter individualista, orientado a resultados, padrões de comportamento e estabilidade (Junges et al., 2023). Diante disso, percebe-se que a forma como a organização gerencia o clima organizacional e o suporte organizacional oferecido aos colaboradores exerce influência direta sobre sua satisfação e permanência no trabalho, o que reforça a importância de compreender mais profundamente os reflexos desses fatores no contexto organizacional para a redução da rotatividade.

4.1 Reflexos do clima e do suporte organizacional

O clima organizacional é um dos fatores que têm influência na rotatividade de colaboradores, pois abarca a sensação de receber apoio e suporte, fazendo com que estejam mais motivados a continuar na organização e se empenhar em suas tarefas (Bracarense et al., 2022). Referente a isso, a líder 02 relatou: *"Acontece muita fofoca aqui, às vezes acontece alguma coisa e as pessoas não tentam resolver no diálogo"*, já o líder 04 apontou: *"dentro da fábrica, em geral melhorou, mas pode melhorar"*. O colaborador C05 ressaltou: *"eu diria que poderia ser melhor, mas já esteve pior"*, já o colaborador C02 salientou: *"havia funcionários que contaminavam o ambiente da organização, mas a maioria dessas pessoas já saíram"*. Assim, compreende-se que o clima organizacional exerce influência direta sobre a rotatividade de colaboradores, uma vez que ambientes com condições desfavoráveis tendem a gerar desmotivação profissional e, consequentemente, maior propensão ao desligamento.

O clima organizacional representa o nível de satisfação dos colaboradores em relação a diversos aspectos da cultura organizacional e do ambiente interno (Guimarães et al., 2023). Questionados sobre quais fatores acreditam que mais influenciam o clima organizacional na indústria, o líder L01 declarou: *"pouca disponibilidade de crescimento"*, entendendo a ausência de oportunidades para o desenvolvimento dos colaboradores. Já o líder L03 pontuou: *"A comunicação"* e o líder L04 relatou: *"Stress, pressão excessiva por resultados (..) e por parte de chefes em áreas que não correspondem a pressão"*. Esse resultado evidencia fragilidades na gestão do clima organizacional, indicando que ainda não é promovido um ambiente que favoreça o engajamento e o bem-estar. Assim, há a necessidade de estratégias mais consistentes de comunicação, valorização e reconhecimento, a fim de fortalecer a percepção de suporte organizacional.

Quando indagado se os colaboradores se sentem à vontade para dar opiniões ou fazer sugestões, o colaborador C01 falou: *"Não, a gente até tem a liberdade de dar opinião, mas quase nunca ela é abordada, então acabamos desistindo"*, já o colaborador C05 relatou: *"Me sinto, acho que isso é mais da minha personalidade, tem colegas aqui que não tem essa mesma liberdade, não se sente da mesma forma"* e o colaborador C06 comentou: *"Sim, me sinto à vontade, até porque eles fazem uma caixa de sugestões e é bom que isso tenha, porque a organização fica por dentro do que os funcionários desejam"*.

Evidencia-se uma distinção entre os colaboradores que demonstram maior facilidade de

comunicação e aqueles que enfrentam barreiras para expressar sugestões. O colaborador C05 relatou sentir-se à vontade para se comunicar em razão de traços de sua personalidade, enquanto o C06 destacou sentir-se mais confortável ao utilizar a caixa de sugestões, porém isso fica no anonimato. Tal percepção revela a presença de uma cultura organizacional verticalizada, na qual a comunicação é predominantemente unidirecional. Essa configuração pode reduzir o sentimento de pertencimento e desmotivar os colaboradores, comprometendo, a longo prazo, o desempenho e a retenção de talentos. Desse modo, é importante que a gestão repense suas práticas de *feedback* e valorização, promovendo um ambiente mais participativo e motivador.

Um dos fatores que exerce papel particularmente importante na determinação do clima organizacional são as redes de comunicação (Santos, 2021). Referente a comunicação entre líderes e colaboradores, o colaborador C01 destacou: *"Bem falha, porque muitas vezes o líder não sabe muito bem"*, o colaborador C02 comentou: *"No setor da matrizaria é bom, porque é um chefe que possui bastante senso de liderança, já nos outros setores, ruim"*. Frente a isso, percebe-se que a comunicação ainda apresenta fragilidades, especialmente em setores onde a troca de informações é limitada ou pouco clara. Essa falta de uniformidade pode gerar ruídos e dificultar o alinhamento das equipes, comprometendo o desempenho e a coesão organizacional.

Sobre a questão de *feedback*, o líder L01 disse: *"Existe espaço para feedback. Nós temos vários grupos de WhatsApp dentro da indústria, cada grupo relacionado a um setor específico, onde todos os colaboradores que têm acesso podem dar sugestões ou podem fazer até alguns tipos de reclamações"*, o líder L02 apontou: *"Nós temos reunião toda semana"*, o líder L03 mencionou: *"nas reuniões a gente pergunta sugestões"*. Nota-se a existência de espaços destinados à troca de informações que visam estimular a participação e o diálogo. No entanto, a disponibilidade desses canais não assegura a efetividade da comunicação, sendo necessário que o *feedback* seja contínuo, construtivo e devidamente valorizado pelos envolvidos. O fortalecimento dessas práticas pode contribuir para uma comunicação mais transparente, colaborativa e integrada entre todos os níveis da indústria.

À medida que a organização demonstra reconhecimento e valorização por seus colaboradores, cria condições favoráveis para o bem-estar coletivo (Cardoso et al., 2019). Quando questionado aos colaboradores se percebem que seu trabalho é reconhecido, o colaborador C01 ressaltou: *"Eu não sinto, pois muitas vezes já foi indiretamente citado, que não fazia diferença ou algo assim"*, já o colaborador C04 ressaltou: *"Alguns reconhecem, outros não"*, diante desses relatos percebe-se a falta de reconhecimento por parte da organização. Tal cenário pode indicar falhas na comunicação interna e na gestão do desempenho, impactando negativamente a motivação e o sentimento de pertencimento. Dessa forma, é importante que a organização estabeleça políticas claras e contínuas de reconhecimento, de modo a fortalecer o engajamento e o comprometimento organizacional.

O clima organizacional pode ser compreendido como a manifestação visível da cultura organizacional (Santos, 2021). Questionados sobre a cultura da indústria, o colaborador C02 comentou: *"A cultura da organização é bastante fraca, porque não são todos que vestem realmente a camisa. Parece que a maioria das pessoas estão ali só para ter o seu salário, não se importam muito com a organização"*, o colaborador C05 mencionou: *"o ambiente da indústria não é o pior, mas também não é o mais perfeito"*, já o restante considerou como uma boa cultura.

Percebe-se certa fragilidade na cultura organizacional, refletida na falta de engajamento e de identidade coletiva dos colaboradores. A ausência de uma cultura organizacional sólida pode impactar diretamente o clima organizacional, dificultando o vínculo dos colaboradores com a organização e a cooperação entre os membros. Reforça-se a necessidade de ações que fortaleçam os valores e práticas compartilhadas, promovendo maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e os colaboradores.

Referente às práticas que auxiliam na construção de um clima organizacional favorável,

o líder L01 expressou: *"A valorização de toda a equipe é a primeira prática, o crescimento planejado"*, o líder L02 comentou: *"dispensar as pessoas que não estão aqui para trabalhar e sim para fazer fofoca e cuidar muito bem no processo seletivo que teria"*, o líder L03 falou: *"Fazer reunião semanal"*, o líder L04 explicou: *"Não ter cobrança excessiva, um plano claro para a pessoa, desde o topo as pessoas seguir um plano para evitar muito estresse"*. Percebe-se que as falas destacam práticas relacionadas à valorização dos colaboradores, à clareza nos processos e à comunicação constante como formas de manter um clima organizacional positivo. Nota-se a preocupação em evitar comportamentos que prejudiquem o ambiente de trabalho e em promover um processo seletivo mais criterioso. Tais percepções reforçam a importância de uma liderança que equilibre exigência e apoio, favorecendo relações saudáveis e um ambiente colaborativo.

Referente ao suporte organizacional oferecido, fator que influencia na rotatividade de colaboradores, pois diz respeito à forma como os colaboradores percebem o reconhecimento sobre seus esforços, o valor que lhes é atribuído e as condições disponibilizadas para a realização de suas atividades (Deprá et al., 2021), o colaborador C01 pontuou: *"Não sinto que ofereça, muitas coisas a gente precisa aprender sozinho, se virar para saber, falta muita ajuda, treinamento..."*, o colaborador C05 falou: *"treinamento para quem chega é algo que poderia ser melhor, não há integração, quando cheguei me senti bastante perdido e eram coisas simples que os líderes podiam ter mostrado, já ao longo do tempo há um acompanhamento mediano"*, o colaborador C06 comentou: *"Na maioria dos casos sim, mas em alguns pontos poderia melhorar, pois melhorando essas ferramentas para os funcionários utilizarem aumentaria a produção, diminuiria o tempo das máquinas paradas, dos próprios funcionários também, determinar bem as funções de cada um"*, o restante dos colaboradores entrevistados concordaram que percebem o suporte organizacional.

Os trechos revelam percepções distintas, evidenciando que, embora parte da equipe reconheça esforços da empresa, ainda há fragilidades no acolhimento e na capacitação de novos integrantes. A carência de treinamentos e de orientação inicial impacta diretamente na adaptação e no desempenho dos colaboradores, podendo contribuir para a insatisfação e, consequentemente, para a rotatividade. Dessa forma, observa-se a necessidade de aprimorar as práticas de integração e acompanhamento, de modo a fortalecer o suporte organizacional oferecido e promover um ambiente mais estruturado e eficiente.

O treinamento e capacitação de colaboradores da indústria apresentam oportunidades significativas de melhoria, uma vez que apesar do treinamento interno, ela possui falha no quesito treinamento profissional, como citado pelo líder L01: *"A indústria oferecia alguns cursos, principalmente para o setor de vendas para conhecimento melhor dos seus produtos, dos produtos terceirizados ou dos fabricados internamente"* e pelo colaborador C01: *"acho que todos os setores deveriam ter um treinamento para se ter um bom andamento"*.

Foi perguntado se podem recorrer à liderança quando necessário ou com a organização em momentos de dificuldade no trabalho, a maioria dos colaboradores respondeu que sim, já o colaborador C01 disse: *"poucas vezes posso contar com a liderança e com a ajuda, principalmente no meu setor, pois meus líderes, ou estão muito longe ou vêm somente meio turno, então eu tenho que me virar sozinha de tarde"*.

O apoio dado pelo líder é reconhecido como um fator primário que molda a percepção de suporte organizacional (Fernandes et al., 2014). Sobre como a liderança contribui para que os colaboradores se sintam apoiados no dia a dia, o líder L01 explicou: *"Buscamos um contato direto todos os dias, saber como cada um está, o que ele está passando, se está tendo alguma dificuldade para a realização do trabalho ou até mesmo fora do trabalho"*, o líder L04 comentou: *"conversando e entendendo, cada pessoa é um indivíduo. Então, você entender que cada pessoa vai ter seu momento, seus problemas, talvez naquele dia ela não esteja rendendo, não esteja bem e não cobrar ela nesse momento, conversar depois, é empatia pelas pessoas"*.

Quando o colaborador tem uma baixa percepção de suporte organizacional, tende a questionar sobre a reciprocidade da organização e, consequentemente, a duvidar da sua dedicação e preocupação com o seu bem-estar (Kumar & Bagga, 2024). Sobre o reconhecimento, o líder L01 falou: *"Uma maneira que nós vemos o reconhecimento é levar em consideração aquilo que o funcionário opina como sendo proveitoso para a organização"*, o líder L02 contou: *"o reconhecimento para a organização, em muitos casos surge como dinheiro, só que ser reconhecido, não é só essa questão, ser reconhecido, é chegar no colaborador e falar que ele trabalha muito bem, dar uma palavra de incentivo"*. Ressalta-se a importância de uma transição para uma abordagem mais acolhedora, substituindo "funcionário" por "colaborador" a fim de promover uma lógica de cultura organizacional pautada na cooperação. Tal mudança contribui para que os colaboradores se sintam valorizados e engajados, fortalecendo sua identificação com a organização.

Acerca do apoio em momentos de dificuldade, o líder L02 disse: *"Quando o colaborador chega, conversa e explica a situação, a organização é bem acessível, entende o que está acontecendo e tenta ajudar de uma forma razoável, que fica bom para os dois lados"*. Isso indica que a organização demonstra abertura para dialogar e buscar soluções conjuntas quando os colaboradores enfrentam dificuldades. Essa postura sugere a existência de um apoio institucional moderado, baseado na compreensão das situações individuais e na tentativa de equilibrar as necessidades da empresa e do colaborador. Embora positivo, esse relato aponta para a importância de manter práticas consistentes de acolhimento, garantindo que esse suporte organizacional seja percebido de forma homogênea por todos os colaboradores.

Na empresa em análise, a remuneração, o *feedback*, o ambiente de trabalho e a comunicação desempenham papéis importantes na motivação. Logo, com base no discorrido, desenvolveu-se o Quadro 3 com as principais evidências do estudo referente ao caso da indústria.

	Pontos-Chave	**Principais Evidências**
Rotatividade	Turnover	Rotatividade significativa de colaboradores, o que interfere nos setores da organização.
	Remuneração inadequada	Remuneração pouco compatível, sendo um dos motivos da rotatividade.
	Falta de oportunidade de crescimento	Carência de um plano de carreira adequado, de acordo com cada colaborador.
	Problemas no processo seletivo	Processo seletivo pouco criterioso, devido à falta de estruturação e planejamento.
	Mudanças no mercado de trabalho	Colaboradores mais exigentes, que almejam reconhecimento.
Clima Organizacional	Comunicação	Dificuldade de comunicação entre colaboradores, e também entre líderes e colaboradores.
	Apoio	Visão dos colaboradores sobre o suporte organizacional oferecido em momentos de dificuldade.
	Ambiente motivador	Ambiente pouco motivador por conta de intrigas.
	Cultura organizacional	Cultura fraca, poucos realmente comprometem-se com a organização.
Suporte Organizacional	Bem-estar	Poucos colaboradores se sentem bem diante da indústria, pois não se sentem à vontade.
	Produtividade	Produtividade adequada ao suporte organizacional, pois é um dos maiores determinantes da mesma.
	Liderança	Poucos líderes com perfil adequado de liderança, uma vez que os colaboradores não sentem confiança.

	Vínculo com a organização	Identificado somente em momentos de dificuldade, dado que é só nesses momentos que os colaboradores percebem o apoio.

Quadro 3. Síntese das principais evidências
Nota: Elaborado pelos autores (2026).

O Quadro 3 apresenta de forma sintética os principais pontos evidenciados ao longo da pesquisa. Embora a empresa se destaque pela percepção de apoio em momentos de dificuldade e a possibilidade de *feedback* anônimo, evidenciam-se desconexões entre o discurso idealizado e as vivências cotidianas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional e o suporte organizacional como meios para reduzir a rotatividade de colaboradores em uma indústria agrícola, onde há um índice de rotatividade elevado. A partir do embasamento teórico e das entrevistas semiestruturadas realizadas com líderes e colaboradores, observou-se que a indústria teve uma crescente em rotatividade de colaboradores nos anos estudados, o que se caracteriza como um custo oculto dentro da organização, em que o clima organizacional e o suporte organizacional exercem influência direta na rotatividade. Assim, o estudo articulou o clima organizacional e o suporte organizacional, o que contribui para ampliar o entendimento acerca da importância destas abordagens frente à redução da rotatividade.

Com base na análise do caso, constatou-se que o clima organizacional e o suporte organizacional influenciam diretamente a rotatividade na indústria estudada. Verificou-se que fragilidades na comunicação, ausência de reconhecimento, clima marcado por conflitos e práticas inconsistentes de liderança contribuem para a insatisfação e saída de colaboradores. Além disso, a falta de plano de carreira, a remuneração considerada baixa e o treinamento insuficiente reforçam a intenção de desligamento. Identificou-se ainda que, embora a organização ofereça apoio em momentos pontuais, esse suporte não é percebido de forma uniforme pelos colaboradores, o que limita o seu efeito positivo. Assim, os achados demonstram que melhorias estruturadas no clima organizacional e no suporte organizacional são fundamentais para reduzir a rotatividade e fortalecer a retenção de talentos.

Foram identificados desafios, como a inconsistência nas práticas de reconhecimento e a dificuldade em sustentar uma cultura organizacional unificada, demonstrando uma falta de alinhamento entre o que a liderança espera e o que os colaboradores vivenciam no dia a dia. Com relação ao clima organizacional, foi percebido que parte significativa dos colaboradores não considera que seja agradável, pois ocorrem intrigas e falta comunicação. Sobre o suporte organizacional, observa-se que a organização é flexível, apoiando em momentos de dificuldade, tanto no trabalho, quanto pessoal.

Para que o clima organizacional e o suporte organizacional tenham influência positiva na rotatividade de colaboradores, recomenda-se promover o alinhamento das práticas de reconhecimento, incluir um plano de carreira, aprimorar a comunicação entre líderes e colaboradores e fortalecer a consistência cultural. As diferentes percepções sobre o clima organizacional revelam uma lacuna entre o ideal defendido pela liderança e a realidade que é vivenciada pelos colaboradores. Para fortalecer o clima organizacional, a empresa deve focar em uma comunicação transparente, promover o bem-estar de seus colaboradores, implementar políticas de reconhecimento e *feedback* e investir em um ambiente de trabalho positivo, em que se torne agradável a experiência diária.

Diante dos desafios identificados, recomenda-se que a organização adote ações integradas para reduzir a rotatividade e fortalecer o clima organizacional e o suporte

organizacional. Entre elas destacam-se a criação de um plano de carreira, ajustes graduais na política salarial, aprimoramento do processo seletivo e implementação de um programa estruturado de integração. Sugere-se também investir em treinamentos contínuos, principalmente para desenvolver a liderança e melhorar a comunicação interna, além de promover práticas de reconhecimento e iniciativas que favoreçam um ambiente mais colaborativo. Tais achados orientam a importância de que processos técnicos (rotatividade e seleção de pessoas) e comportamentais (clima organizacional e suporte organizacional) sejam bem desenvolvidos individualmente e articulados de forma adequada no que concerne ao 'todo' da gestão de pessoas, uma vez que influenciam no desempenho organizacional.

Em virtude dos resultados apresentados, considera-se que a principal contribuição deste estudo reside no aprofundamento da discussão sobre a relação entre clima organizacional e suporte organizacional percebido, uma lacuna teórica identificada na literatura e que, após o desenvolvimento desta pesquisa, revelou-se importante para o fortalecimento da cultura organizacional e para o desenvolvimento de práticas de gestão mais humanas e participativas.

Como contribuição gerencial, o estudo oferece subsídios para que a indústria estudada aperfeiçoe suas práticas de gestão de pessoas, evidenciando a necessidade de estruturar processos de reconhecimento, comunicação interna e integração de forma mais organizada. Os achados mostram que pequenas intervenções de gestão podem gerar impactos na rotatividade de pessoal, assim como a percepção de suporte organizacional se forma no cotidiano, orientando gestores a adotarem rotinas simples, porém consistentes.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o número restrito de participantes e o recorte temporal, já que as informações refletem a realidade do período estudado e podem sofrer alterações ao longo do tempo. Ainda assim, os achados oferecem subsídios relevantes tanto para a área acadêmica - ao evidenciar relações entre suporte percebido, liderança e clima organizacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a investigação para diferentes organizações e setores, a fim de comparar como o clima e o suporte organizacional influenciam na rotatividade de pessoal em contextos distintos, também podendo ser analisado através de estudos quantitativos. Além disso, pesquisas longitudinais poderiam examinar como mudanças implementadas nas políticas de gestão de pessoas impactam na rotatividade de colaboradores ao longo do tempo, contribuindo para um entendimento mais aprofundado e consistente.

REFERÊNCIAS

Andreola, M. V., Iark, A. B., Rezende, E. L., da Silva, F. B., de Andrade, G. das V., & Martins, K. da S. (2022). O impacto da rotatividade de pessoal na indústria. *Inova+ Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria, 3*(1), 1–20.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1ª ed.). Almedina Brasil.

Bento, M. H. dos S., Madruga, L. R. da R. G., Stecca, J. P., & Estivalete, V. de F. B. (2022). Identificação organizacional cooperativa: A influência de um novo construto sobre o clima organizacional. *Administração Pública e Gestão Social, 14*(1), 1–24. https://doi.org/10.21118/apgs.v14i1.12392

Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research, 10*(2), 141–163. https://doi.org/10.1177/004912418101000205

Boff, J., Gonçalves, J., & Martins, L. B. (2021). Trabalho noturno e suporte organizacional: Entrevistas com trabalhadores de uma indústria gráfica. *Revista de Psicologia da IMED, 13*(1), 105–123. https://doi.org/10.18256/2175-5027.2021.v13i1.3953

Bracarense, C. F., Costa, N. dos S., Raponi, M. B. G., Goulart, B. F., Chaves, L. D. P., & Simões, A. L. de A. (2022). Clima organizacional e intenção de rotatividade de enfermeiros: Estudo de método misto. *Revista Brasileira de Enfermagem, 75*(4), e20210792. https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0792

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. (n.d.). *Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED)* [Conjunto de dados]. Base dos Dados. Recuperado em 20 de agosto de 2025, de https://basedosdados.org/dataset/562b56a3-0b01-4735-a049-eeac5681f056?raw_data_source=200e3b72-56f3-4b4d-8e1e-9ad306b44b20

Cardoso, H. F., Forlini, J. B., & Dias, J. P. (2019). Clima e suporte organizacional: Avaliação e relação entre as temáticas. *CES Psicología, 12*(2), 65–82. https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.6

Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 29*(1), 65–76. https://doi.org/10.18359/rfce.4233

Deprá, G., Santos, L. A. dos, & Marchi, J. (2021). A influência do suporte organizacional no desempenho profissional dos colaboradores. *Disciplinarum Scientia: Ciências Sociais Aplicadas, 17*(1), 73–86. https://doi.org/10.37778/dscsa.v17i1.3894

Entringer, P. G. L. P., & Taveira, I. M. R. (2021). Rotatividade (turnover) e qualidade de vida no trabalho em uma empresa do ramo de petróleo e gás em Macaé. In *Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração – EMPRAD* (pp. 1–16).

Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: O papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 8*(4), 140–162. https://doi.org/10.12712/rpca.v8i4.11196

Ferreira, V. P., & Fernandez, C. F. B. (2022). Investimento em treinamento e desenvolvimento como ferramenta para motivação e diminuição da rotatividade de colaboradores. *Revista Vitrine, 1*(10).

Formiga, N. S., Marques, G. de Á. S., Santos, A. J. P., & Almeida, L. A. L. (2024). Cultura organizacional, percepção do suporte e gestão do conhecimento em trabalhadores brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas, 14*(3), 370–392. https://doi.org/10.23925/recape.v14i3.60526

Formiga, N. S., Paula, N. H. M. M., & Silva, A. K. L. (2022). Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: Um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas, 12*(2), 280–302. https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.50236

Fortunato, W. dos S., & Calvosa, M. V. D. (2024). Origem e evolução do fenômeno rotatividade de colaboradores: Uma revisão de literatura. *Revista Valore, 9*, 95–111. https://doi.org/10.22408/reva92024175095-111

Franco, J. B. M., Formiga, N. S., Grangeiro, S. R. A., Oliveira, H. C. C., & Estevam, I. D. (2021). Correlatos e variações na percepção do suporte organizacional e gestão do conhecimento em trabalhadores de organizações públicas e privadas em Natal-RN. *RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar, 2*(4), e24213. https://doi.org/10.47820/recima21.v2i4.213

Freitas, A. D. G., Lacerda, F. M., Santos, E. A., Alvarenga, M. A., & Bizarrias, F. S. (2022). Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. *RAM – Revista de Administração Mackenzie, 23*(4), eRAMG220210. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220210.pt

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas, 35*(3), 20–29. https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004

Gonzaga, G. (1998). Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. *Brazilian Journal of Political Economy, 18*(1), 121–143. https://doi.org/10.1590/0101-31571998-1253

Guimarães, C. Y. S., Silva, R. B. e, & Monteiro, W. (2023). A influência do clima organizacional no desempenho dos colaboradores. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 9*(5), 1115–1127. https://doi.org/10.51891/rease.v9i5.9678

Junges, V. de C., Campos, S. A. P. de, Becker, R. G., & Marchi, J. (2023). Estudos baseados em práticas como uma alternativa teórico-metodológica para o estudo de novas formas organizacionais. *Revista Ciências Administrativas, 29*, 1–21. https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e13701

Kumar, S., & Bagga, S. K. (2024). Relação da liderança transformacional e do suporte organizacional percebido com o comprometimento organizacional: O papel mediador do engajamento dos funcionários. *BBR – Brazilian Business Review, 21*(2), 149–165. https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1196.pt

Martins, H. G. B., & da Silva, A. A. (2022). Fatores humanos na produtividade: Quando o turnover não é só um turnover. *Práticas em Contabilidade e Gestão, 10*(1), 1–20. https://doi.org/10.5935/2319-0485/praticas.v10n1/praticas.v10n1e14986

Matos, N. D. C. (2022). O papel do RH estratégico voltado para grande rotatividade dos funcionários nas organizações. *Repositório Institucional Unicambury, 1*(1).

Melo, C. N. S., & Formaggio, F. M. (2021). Influência da comunicação na rotatividade de pessoal nas organizações. *Bioenergia em Revista: Diálogos, 11*(2), 178–198.

Melo Júnior, A. de A., & Helal, D. H. (2023). Suporte organizacional percebido e vínculos organizacionais: Um estudo com trabalhadores terceirizados de uma instituição federal

de ensino superior. *Revista Gestão & Conexões, 12*(3), 27–48. https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.3.40464.27-48

Moreira, F. G., & Nantes, L. da S. (2024). Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal nas organizações: Um estudo bibliográfico. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração, 8*(1). https://doi.org/10.30781/repad.v8i1.17145

Nogueira, A. P. S., & Oliveira, Á. de F. (2022). Impacto da percepção de suporte organizacional e capital psicológico no bem-estar no trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão, 42*, e238418. https://doi.org/10.1590/1982-3703003238418

Santos, M. I. da C., & Santos, R. F. dos. (2022). Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros. *Revista Ambiente Contábil, 14*(2), 338–356. https://doi.org/10.21680/2176-9036.2022v14n2ID24088

Santos, N. M. B. F. (2021). *Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico* (2ª ed.). Saint Paul Editora.

Silva, F. J. da, Calais, M. R. C., & Santos, S. R. de A. (2021). A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. *Entrepreneurship, 5*(2), 23–35. https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0003

Souza, P. L., Castañeda-Ayarza, J. A., & Spilleir, D. (2022). Retenção de talentos e turnover: Diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. *Revista de Administração IMED, 12*(1), 128–150. https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448

Weber, M. (1982). *Ensaios de sociologia* (5ª ed.). LTC.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso

.