

CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO TURNOVER: COMO O CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CARREIRA PODEM AUXILIAR NA RETENÇÃO DE TALENTOS

DUARTE, Déborah C. 1
SANTUCCI, Kareem T. T. 2

RESUMO

Este artigo é uma revisão bibliográfica, que tem como objetivo analisar as principais causas do *turnover* em organizações, frequentemente associadas apenas ao salário, mas que envolvem diversos fatores, como falta de crescimento pessoal, condições de trabalho inadequadas e clima organizacional desmotivador. Além disso, são discutidas as consequências do *turnover* e as estratégias pelas quais o psicólogo organizacional e do trabalho pode contribuir para redução, como a melhoria do clima organizacional e a implementação de um plano de carreira. O estudo conclui que, embora o *turnover* seja um fenômeno natural e até benéfico em baixos níveis, sua ocorrência elevada pode indicar problemas organizacionais, sendo essencial a atuação do profissional de psicologia como diferencial competitivo para as empresas.

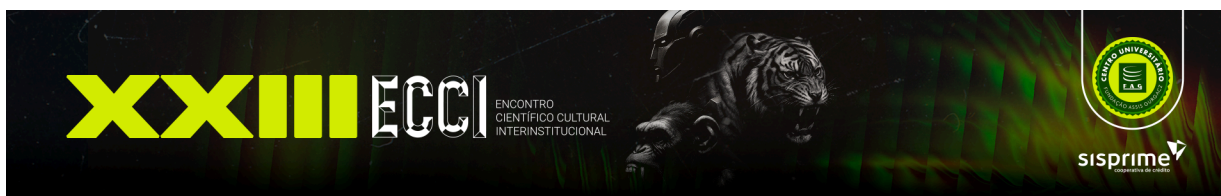
PALAVRAS-CHAVE: *Turnover*; Psicologia Organizacional; Clima Organizacional; Plano de Carreira.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, no século XXI, vivencia-se momentos de mudanças relacionadas às gerações Baby Boomers, X e Y atuantes no mercado de trabalho, onde os trabalhadores passaram a ser mais exigentes, a valorizar os benefícios e a qualidade de vida no trabalho, além de estarem em busca de novos desafios e conhecimento acerca da empresa que atua, verificando se os objetivos e valores da empresa são compatíveis com os estipulados por eles, fazendo com que aquela visão de conservação do emprego caísse no esquecimento em virtude da mudança do perfil profissiográfico e exigências (SOUZA & ASSIS, 2015).

De acordo com Oliveira, Beria e Gomes (2016), no mercado brasileiro, a rotatividade de pessoal tem se tornado cada vez mais uma preocupação para as empresas, uma vez que muitos profissionais passam pelo mesmo cargo sem que haja evolução para a organização, o que pode comprometer seu crescimento contínuo e sobrevivência em um cenário de alta competitividade e constantes mudanças.

Segundo Silva (2001), *turnover* é um termo do idioma inglês que traduz rotatividade de pessoal, caracterizado na área de Recursos Humanos como a relação entre admissões e demissões ou até mesmo a taxa de substituições por novos trabalhadores realizadas por uma empresa. Dentre suas causas estão os fatores relacionados a recrutamento e seleção com problemas, baixo comprometimento organizacional, déficit no suporte organizacional, trabalho em áreas de risco ou



com temperaturas constantemente elevadas ou baixas, remuneração inadequada, clima organizacional, e mercado de trabalho aquecido.

Conforme *Dores, Nunes e Silva (2017)* devido ao turnover, as organizações enfrentam grandes prejuízos devido a rotatividade de colaboradores, o que resulta em diversos fatores, incluindo a ausência do planejamento de carreiras, um ambiente de trabalho hostil, intensa competição do mercado de trabalho, a falta de motivação dos colaboradores, e outros. Essas questões ainda persistem, pois, a grande maioria das empresas, ainda não adotam uma abordagem antiquada no tratamento de seus próprios funcionários.

Conhecer as possíveis causas da saída de trabalhadores possibilita visualizar a organização, fazendo com que a empresa reveja seus processos de organização e gestão, identificando possíveis falhas e os custos inerentes, afinal as pessoas executam os processos e sem elas não há sentido (*SOUZA & ASSIS, 2015*).

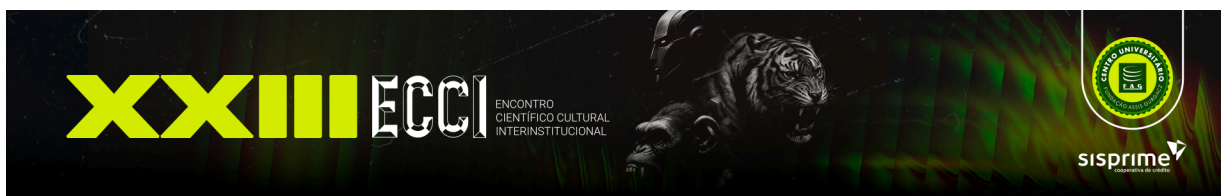
Ainda, de acordo com *Carstens (2007)*, por conta do mercado de trabalho se mostrar cada vez mais competitivo, as organizações visam reter seus talentos humanos, considerado um diferencial entre as empresas. Dessa forma, o psicólogo organizacional e do trabalho pode contribuir de inúmeras maneiras, como promover um clima organizacional saudável e investir em desenvolvimento e oportunidade de carreira (*MATOS & BARRETO, 2022*).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS CAUSAS E AS CONSEQUÊNCIAS DO TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

O Turnover se refere a relação entre admissões e os desligamentos de funcionários, seja de forma voluntária ou involuntária. Uma taxa elevada de rotatividade de colaboradores em uma empresa pode revelar certo desequilíbrio em alguns elementos da organização. Apontando uma perda de rentabilidade, eficiência e enfraquecimento do ambiente de trabalho (*CARVALHO, SILVA e NASCIMENTO, 2019*).

De acordo com *Entringer e Taveira (2021)*, um percentual baixo de turnover pode ser benéfico para a organização, visto que permite a entrada de novos colaboradores, com novos talentos e renovação de ideias. Porém, a perda de funcionários com desempenho bom pode acarretar em diversos custos para a organização, como na perda de conhecimento, de expertise nos processos da



empresa, afeta os relacionamentos com clientes e fornecedores, afeta o clima organizacional e diversos outros malefícios.

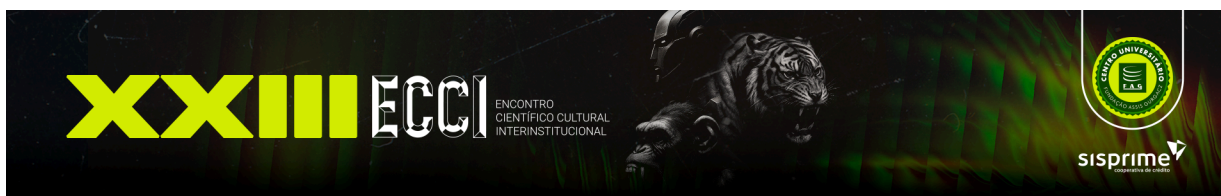
O turnover gera custos ou investimentos financeiros que vão além de custos diretos com admissões e desligamentos, visto que, ao perder um talento, suas atividades podem ser desestabilizadas resultando não só na possível perda financeira, mas ainda a sobrecarga de seus pares, gastos com integração e orientação do novo profissional, além de treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada, tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até à capacitação deste novo trabalhador. A gestão do turnover preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa (MOBLEY, 1992; DUTRA, 2002).

O alto índice turnover sugere perda de produtividade, e, consequente, impacto na subjetividade e saúde organizacional. Tende a atenuar a motivação e comprometimento das pessoas, além de gerar absenteísmo e possível imagem de incredibilidade junto aos clientes (ASSIS, 2005).

Para Carvalho, Silva e Nascimento (2019), uma alta rotatividade no ambiente de trabalho pode indicar déficits na política de recursos humanos, por exemplo ausência de estratégias salariais e benefícios, falta de oportunidade de crescimento profissional e de um plano de desenvolvimento, condições físicas e ambientais inadequadas, falta de incentivos e insatisfação pessoal, clima organizacional, entre outras características. Ainda segundo os mesmos autores, muitos gestores acreditam que o salário é o principal fator para a saída dos trabalhadores, porém os outros elementos também são valorizados e necessários para evitar um alto turnover.

2.2 COMO O CLIMA ORGANIZACIONAL PODE AUXILIAR NA REDUÇÃO DO TURNOVER

O clima organizacional é como os colaboradores se sentem frente à organização e seus administradores, ou seja, um conjunto de valores e de comportamentos que orienta a forma como as pessoas se relacionam nas empresas. O clima organizacional pode ser bom ou ruim, se o clima é bom o funcionário se sente motivado, satisfeito e se dedica mais, porém se o clima for ruim os efeitos podem ser inversamente proporcionais, influenciando diretamente na motivação, comprometimento do funcionário para com a empresa (LUZ, 2006). O clima interno pode ser utilizado como um diferenciador de melhoria ou não dos resultados de uma organização, por isso é de suma importância para a empresa ter conhecimento de como está o clima no ambiente de



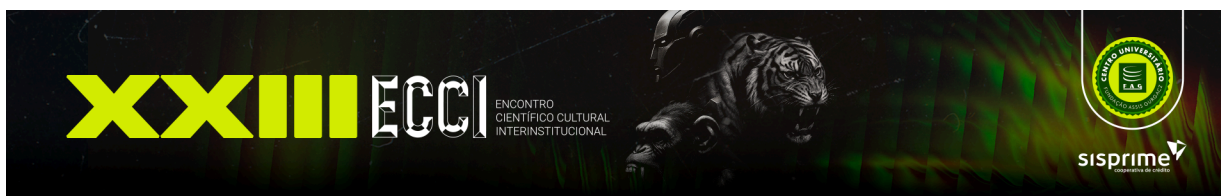
trabalho e pode ser utilizado uma ferramenta denominada de pesquisa de clima. Essa ferramenta possui o objetivo de medir e apurar o grau de satisfação dos funcionários da empresa, a fim de oferecer informações sobre as atitudes dos colaboradores em relação à corporação (FERREIRA, FORTUNA & TACHIZAWA, 2006).

Segundo Judge, Robbins e Sobral (2010) há diversos estudos que relatam uma correlação entre satisfação no trabalho e o alto desempenho, indicando que funcionários felizes são mais produtivos e que as organizações precisam se concentrar em condições ambientais melhores de trabalho. Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) complementam que um bom clima organizacional satisfaz porque atende necessidades pessoais e profissionais das pessoas.

Como forma de inibir o fenômeno da rotatividade de pessoal, podem ser adotadas algumas estratégias específicas com o intuito da retenção de talentos pelas organizações. Butler e Waldroop (1999) sugerem três importantes aspectos para obtenção do melhor rendimento das pessoas e na sua retenção: atrair as pessoas certas, depois adequá-las ao trabalho e, por último, maximizar a eficiência delas, procurando alocá-las onde possam realizar bons trabalhos e serem melhor aproveitadas.

Em uma organização, existem várias formas de motivar um funcionário, seja por meio de uma promoção de cargo, reconhecimento ou até mesmo com um elogio do superior. Entretanto, o principal efeito de motivação ainda continua sendo a remuneração. Além disso, os benefícios, um dos componentes da remuneração, constituem uma importante forma de retenção de talentos e são considerados programas ou planos que as organizações oferecem como complemento aos salários para seus colaboradores. Um planejamento de benefícios deve atender aos objetivos organizacionais e aos trabalhadores. Esses objetivos organizacionais serão alcançados se a empresa conseguir atingir as necessidades básicas do funcionário, auxiliando na minimização dos índices de rotatividade na organização (MARRAS, 2001).

Com base em Dutra (2002) a empresa deve promover condições para qualificação profissional e programas de carreira e sucessão proporcionando os conhecimentos necessários para o manter motivado e atualizado sobre as técnicas de sua profissão, visando assim reter maior número de trabalhadores. O investimento da empresa sobre a saúde do trabalhador e a prevenção de riscos no qual são expostos tende a favorecer o desempenho no que se refere à produtividade e qualidade, além de interferir nos índices de rotatividade e acidentes de trabalho, visto que os problemas de saúde adquiridos no trabalho, boa parte, relaciona-se a questões advindas do estado psicológico do trabalhador (SOUZA & ASSIS, 2015). Segundo Hanks (1997) os trabalhadores submetidos a



ambientes estressantes e desagradáveis tendem a associar com o tempo o trabalho com sentimentos de desprazer, sofrimento e culpam a empresa pelo prejuízo em suas vidas, perdendo assim o senso de fazer parte da equipe que compõe a empresa.

Considerando a complexidade que é “motivar” pessoas, torna-se imprescindível que a empresa adote uma postura que ofereça um ambiente sadio e confortável, pois o contexto ideal de trabalho precisa ser compatível com o tipo de atividade desempenhada, tradição da organização e o nível sociocultural das pessoas (HANKS, 1997).

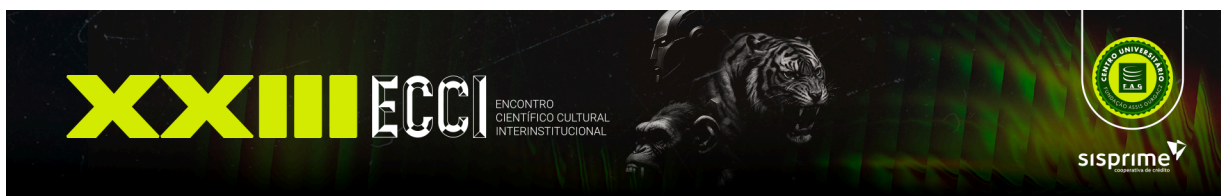
2.3 O DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE CARREIRA COMO FORMA DE RETER TALENTOS

O planejamento de carreira é tratado como uma ferramenta estratégica, visto que viabiliza demarcar a competência do colaborador, para que no futuro ele possa alcançar as metas estabelecidas. Segundo França et al (2002) quando as pessoas falam de planos de carreiras, têm em mente projetos que deixam absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional ou apontam com precisão esse horizonte. Relatado pelo autor citado acima, uma pessoa quando já planejou seu futuro, sabe o caminho que se deve trilhar para alcançar seus objetivos.

De acordo com França et al (2002) a resistência ao planejamento individual de carreira é ainda muito grande no Brasil, pois as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos. Segundo o autor, as pessoas não planejam o seu futuro e acabam escolhendo uma profissão pela remuneração e não pela preferência.

De acordo com Bohlander et al (2005) há várias formas de uma empresa contribuir para o desenvolvimento de carreira de um colaborador e, ao mesmo tempo, atender suas necessidades de RH. A empresa, pode, certamente, ser uma força positiva no processo de desenvolvimento, mas a responsabilidade primária para o crescimento de carreira pessoal ainda é do indivíduo. O que faz com que a empresa tenha um papel fundamental no desenvolvimento de uma carreira, mas depende muito do esforço do indivíduo para alcançar suas metas.

Para Magalhães e Bendassolli (2013) o plano de carreira é o caminho que o colaborador irá percorrer dentro de uma organização, determinando as competências necessárias para cada cargo e também qual é a expectativa da organização sobre aquela posição. O plano de carreira possui diversos benefícios para ambos, pois auxiliam na retenção de talentos, promovem um sentimento de



valorização e motivação no colaborador, além de promover treinamentos e cursos para que ele possa se desenvolver, direcionar e ter foco, tendo metas claras e objetivos bem definidos.

Para Chowdhury (2003) talentos são pessoas diferentes, que contribuem ao máximo com a empresa e precisam ser reconhecidas, estimuladas e potencializadas, para que maximizem os resultados positivos que só elas podem alcançar. Em outras palavras, Steil, Penha e Bonilla (2016) chamam de talento, colaboradores que apresentam atributos relacionados ao conhecimento, habilidades e atitudes valorizadas pela empresa independentemente dos cargos ocupados.

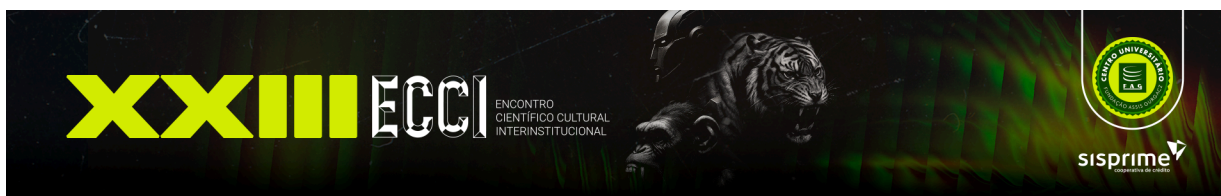
Segundo Gouveia (2016), a retenção de talentos nas organizações está associada com a capacidade de usar adequadamente os talentos disponíveis a fim de suprir suas necessidades. Para isso, é necessário a implantação de políticas de recrutamento, treinamento e desenvolvimento de carreira para motivar os funcionários a permanecerem por mais tempo.

De acordo com Silvério (2017), são múltiplos os fatores que influenciam na retenção de um talento, como o permanente desenvolvimento dele, adoção de um sistema de recompensas adequados, elevar sua motivação e seu compromisso, auxiliar no equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, buscar sua satisfação com o trabalho e a possibilidade de crescer e se desenvolver profissionalmente.

O psicólogo pode auxiliar durante o processo de gestão de pessoas onde avalia-se, por meio das ferramentas, possíveis causas para o índice de turnover, como por exemplo, diminuição do comprometimento na execução das tarefas, rotatividade, acidente no ambiente laboral, salário, falta de reconhecimento profissional, baixa produtividade. E, a partir desta análise, correlacionar possíveis sinergias, ou seja, possibilidade de serem as mudanças do mercado externo, condução dos processos, cultura organizacional. Enfim, apanha-se todos os dados obtidos, até mesmo informações sobre o recrutamento, seleção, treinamento e o desenvolvimento do trabalhador após seu ingresso na empresa. O importante é sempre manter-se atento à realidade que compõe a organização (ASSIS, 2005).

Cabe ainda a estes profissionais atualizar-se sobre os processos humanos buscando multidisciplinaridade entre áreas a fim de que haja benefícios aos trabalhadores. Para que isso ocorra a Psicologia Organizacional e do Trabalho, sociologia, economia e outras áreas necessitam desenvolver mecanismos sinérgicos entre produtividade e qualidade de vida tornando assim o maior diferencial competitivo no mercado atual (SOUZA & ASSIS, 2015).

3. METODOLOGIA



Este estudo se caracteriza como uma revisão bibliográfica, qualitativa, com abordagem exploratória. A pesquisa foi realizada com base em livros, artigos científicos e documentos técnicos das áreas de Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas. O objetivo é fornecer uma análise teórica que possa entender como o turnover pode ser prejudicial às organizações, por quais fatores ele pode vir a ocorrer e como o psicólogo organizacional e do trabalho pode auxiliar as empresas a respeito deste tema.

A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico (SOUSA, OLIVEIRA & ALVES, 2021).

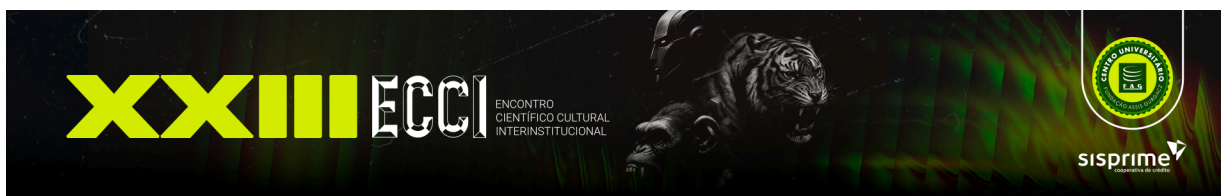
4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) explicam que para uma melhor compreensão dos fatos e elementos constituintes pode-se organizar em três tipos de estudos, sendo um estudo da natureza dos processos organizacionais do trabalho e seus efeitos psicossociais, estudo das relações entre comportamento no trabalho e a organização e um estudo relacionando a ação dos funcionários e a empresa, com enfoque no conjunto de políticas e práticas de sua estratégia organizacional.

Segundo Marras (2000) o processo de agregar pessoas relaciona-se com o de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, destacando assim uma via de mão dupla onde a empresa deve construir uma gestão de pessoas integrada e preocupada com seus potenciais talentos.

Dessa forma, segundo os mesmos autores, se enxerga diversas possibilidades de atuação profissional para o psicólogo organizacional e do trabalho, tendo como exemplo o comportamento e desenho organizacional, as condições e higiene no trabalho, saúde, clima organizacional, orientação profissional e de carreira, treinamentos e desenvolvimentos, entre muitos outros (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2014).

Complementando, Tolfo (2002) traz que o psicólogo organizacional deve desempenhar uma abordagem voltada à pesquisa para entender como a empresa atua, suas dificuldades, seus problemas e seus pontos fortes ligados à gestão de pessoas e relacionados à carreira para que consiga intervir de forma mais assertiva. Se faz muito necessário também dominar diferentes



conhecimentos e adotar uma perspectiva interdisciplinar, para entender a carreira como uma trajetória dinâmica e não estática.

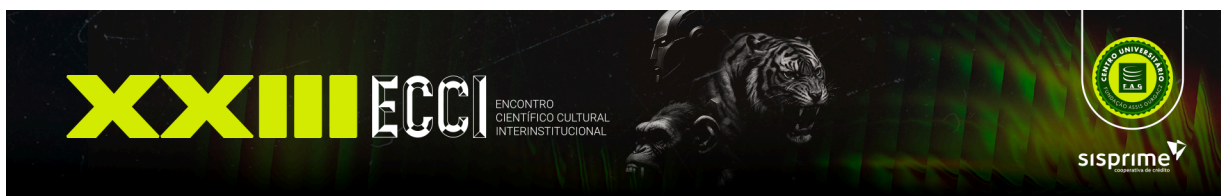
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que diversos fatores podem contribuir para uma alta taxa de turnover em uma empresa, sendo indispensável uma investigação minuciosa para identificar e tratar as causas desse fenômeno. Quando elevado, o turnover pode ser extremamente prejudicial, resultando na perda de talentos, conhecimentos e expertises, além de impactar negativamente as relações internas e externas da organização. Entre os principais fatores que contribuem para esse cenário, destacam-se a insatisfação no trabalho, a ausência de oportunidades de crescimento profissional, remuneração e benefícios inadequados, falta de reconhecimento e um ambiente organizacional desfavorável.

Portanto, para que o Psicólogo organizacional e do trabalho possa intervir de maneira eficaz, é fundamental a realização de um diagnóstico que identifique com precisão os fatores que estão influenciando o índice de turnover na empresa. A partir dessa análise, devem ser desenvolvidas ações específicas voltadas à resolução do problema identificado, como estratégias voltadas para a melhoria do clima organizacional e para o desenvolvimento de carreiras que podem representar um diferencial significativo, oferecendo suporte estratégico para organizações que enfrentam elevados níveis de rotatividade.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Marcelino Tadeu de. Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CARSTENS, A. F. G. Prefácio. In: NAGUEL, M.; DENCK, R. Manual de psicologia organizacional, ed. 21. Curitiba: unificado. 2007.
- CARVALHO, A. C. M.; SILVA, P. C.; NASCIMENTO, L. M.. Causas e Consequências da Rotatividade de Pessoas: Estudo de Caso em uma Multinacional de Fast Food. Pensar Acadêmico. Manhuaçu - MG, v.17, n.2, 2019.
- DUTRA, J.S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.



ENTRINGER, P. G. L. P.; TAVEIRA, I. M. R. Rotatividade (Turnover) e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Empresa do Ramo de Petróleo e Gás em Macaé. EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração ISSN 2448-3087, FEA/USP - SÃO PAULO/SP - 22 e 23 de novembro de 2021.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GOUVEIA, A. L. M. F. Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento. Dissertação (Mestrado em políticas de desenvolvimento dos recursos humanos) - Instituto universitário de Lisboa, Portugal, 2016.

HANKS, Kurt. Aumentando sua produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

JUDGE, T. A.; ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. 14a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LUZ, R. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAGALHÃES, M. O.; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: Borges, L. O & Mourão, L. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed. 2013.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MATOS, N. D. C.; BARRETO, W. O Papel do RH Estratégico Voltado para Grande Rotatividade dos Funcionários nas Organizações. Repositório Institucional Unicamury, v.1, n.1, 2022.

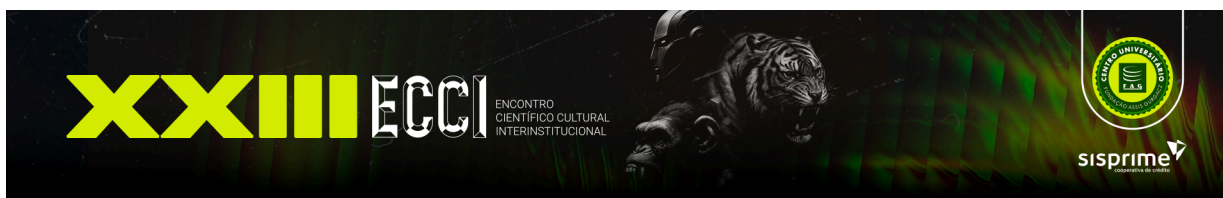
MOBLEY, Wiliam H. Turnover: Causas, consequências e controle; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NUNES, L. H. C.; DORES, R. D.; SILVA, J. C. Fatores Influentes Na Rotatividade De Colaboradores nos Escritórios de Contabilidade de São Sebastião Do Paraíso. Revista de Iniciação Científica Libertas. São Sebastião do Paraíso - MG, v.7, n.2, 2017.

OLIVEIRA, Manoela Ziebell de; BERIA, Francielle Machado; GOMES, William Barbosa. Validityevidence for the turnover andattachment motives survey (TAMS) in a brazilian sample. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 26, n. 65, p. 333-342, 2016.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. Controle do Turnover: Como Prevenir e Demitir com Responsabilidade. Rio de Janeiro Qualitymark, 2001.

SILVÉRIO, Z. M. M. F. Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas. Dissertação (Mestrado em estratégia de investimento e internacionalização) - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal, 2017.



SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos. Universidade Federal de Uberlândia. Cadernos da Fucamp. 2021.

SOUZA, Brunna Tavares; ASSIS, Juliana Nunes de. O papel do psicólogo frente à gestão do turnover. Monografia (Bacharelado em Psicologia). UNIPAC - Faculdade Regional de Ciências Exatas e Sociais de Barbacena. 2015.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudança. Revista Psicologia, Organizações & Trabalho. Florianópolis, v. 2, n. 2, 39-63, 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil (Orgs.) Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. Porto Alegre: Artmed, 2014.