

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Centro de Engenharias - CEng
Curso de Engenharia de Produção



Trabalho de Conclusão de Curso

FATORES ORGANIZACIONAIS QUE GERAM INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Thábata Bierhals Hartwig

Pelotas, 2023

Thábata Bierhals Hartwig

FATORES ORGANIZACIONAIS QUE GERAM INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do Centro de Engenharias da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador:
Prof. Dr. Renata Heidtmann Bemvenuti

Pelotas, 2023

Thábata Bierhals Hartwig

FATORES ORGANIZACIONAIS QUE GERAM INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, Centro de Engenharias, Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: 09 de Maio de 2023

Banca examinadora:

Prof. Dr. Renata Heidtmann Bemvenuti Doutora em Engenharia e Ciência de Alimentos pela Universidade Federal do Rio Grande

Prof. Dr. Larissa Medianeira Bolzan Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Etiene Villela Marroni Doutora em Ciência Política pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram à minha graduação. Em especial...

Aos meus pais, José Paulo e Michele, que sempre apoiaram os meus sonhos. Aos meus irmãos, Thainan, Iorran e Nataly por me incentivarem a cada momento.

À minha avó Leni, sempre preocupada e compreensiva, que não media esforços para que eu estivesse bem. Ao meu avô Breno que sempre me apoiou.

Ao meu companheiro, Pedro, que sempre esteve ao meu lado em todos estes anos de graduação, compreendeu todos os finais de semana em que me fiz ausente. Obrigada pela paciência, amor, carinho e pelas palavras de conforto nos momentos em que pensei em desistir.

À minha orientadora, Renata Heidtmann Bemvenuti, por todos os conselhos, incentivos, pelas palavras fortalecedoras. Nos momentos em que pensei em desistir, sempre me colocou para cima e disse que eu era capaz. Espero que possamos trabalhar juntas mais vezes. Você é maravilhosa!

Um muito obrigado em especial para a melhor banca avaliadora, Larissa Medianeira Bolzan e Etiene Villela Marroni.

Um agradecimento a todos os professores da graduação, que através de seus ensinamentos contribuíram para a minha formação profissional.

Gostaria de agradecer aos meus amigos da faculdade, pela troca de conhecimento, ajuda, companheirismo, amizade: Bianca da Luz, Natan, Fabio, Luíza, Kristoffer, Christian e Renan.

E por fim, gostaria de agradecer ao Escritório de Processos – UFPel que foi fundamental na minha carreira profissional e acadêmica, em especial ao Milton e à Clara.

Chegou o fim de um ciclo de muitos aprendizados, risadas, choros, frustrações e felicidades. Agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste ciclo.

Resumo

HARTWIG, Thábata Bierhals. **Fatores organizacionais que geram intenção de turnover**. Professora Dr. Renata Heidtmann Bemvenuti. 2023. 88f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado Engenharia de Produção) - Centro de Engenharias, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2023.

Um fator que está relacionado de forma direta e indireta com os altos custos de uma organização e a obtenção de novos talentos, consiste no *turnover*, que representa o desligamento de um funcionário de forma voluntária ou involuntária da organização. Nos dias atuais, onde para se manter no mercado as empresas precisam apresentar um diferencial, o conhecimento dos colaboradores tem sido uma peça fundamental. Desta forma a gestão de pessoas se apresenta como uma alternativa para manter os funcionários engajados e, assim, diminuir o índice de *turnover*. Ela aborda tópicos importantes que envolvem a satisfação dos colaboradores, como recrutamento e seleção, remuneração, progressão na carreira e estilos de lideranças. O objetivo deste trabalho consistiu em identificar os fatores organizacionais que geram intenção de *turnover*, a partir de uma revisão sistemática da literatura (primeiro artigo) e a realização de um estudo de campo (segundo artigo). Para isso, foram elaborados dois artigos, sendo um teórico e um prático. No primeiro, foi elaborada uma revisão sistemática da literatura aplicando o *Methodi Ordinatio* para entender quais as causas geram intenção de *turnover*. No segundo, foi realizada uma pesquisa de campo aplicada na plataforma do *LinkedIn* por meio de um questionário fechado com 21 perguntas que buscavam responder quais fatores organizacionais geram intenção de *turnover*. Como resultado, o primeiro artigo identificou as possíveis causas em diversas áreas, onde em sua maioria estão relacionadas com o empoderamento dos líderes e a falta de suporte. Já com o segundo artigo foi possível verificar que grande parte dos profissionais não sabiam responder se a empresa realizava recrutamento interno. E a falta de uma política com aumento salariais é também um dos motivos para intenção de *turnover*.

Palavras-chave: recrutamento; seleção; progressão; liderança; gestão de pessoas.

Abstract

Hartwig, Thábata Bierhals. **Organizational factors that generate turnover intention.** Teacher Dr. Renata Heidtmann Bemvenuti. 2023. 88f. Final Project Undergraduate – Industrial Engineering Undergraduated Course, CEng – Engineering Center, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2022.

A direct and indirect factor related to the high costs of an organization and the acquisition of new talents is turnover, which represents the voluntary or involuntary termination of an employee from the organization. Nowadays, companies need to present a differential in order to remain in the market, and employees' knowledge has been a fundamental piece of that. In this way, people management presents itself as an alternative to keep employees engaged and, thus, to reduce the turnover rate. It addresses important topics that involve employee satisfaction, such as recruitment and selection, compensation, progression and careers and leadership styles. The objective of this work is to identify the organizational factors that generate turnover intention, based on a systematic literature review and a field study. For this, two articles were prepared. The methodology used in the first article consists of elaborating a systematic literature review applying the Methodio Ordinatio to understand the causes of turnover intention in companies. And in the second article, a field research applied on the LinkedIn platform was used as a methodology through a closed questionnaire with 21 questions. As a result, this article has identified possible causes in several areas, most of which are related to the empowerment of leaders and lack of support. With the second article, it was possible to verify that most professionals did not know how to answer whether the company carried out internal recruitment. And the lack of a policy with salary increases is also one of the reasons for the turnover intention.

Keywords: costs, internal and external factors, job satisfaction and strategic people management.

Lista de Figuras – Artigo 1

Figura 1 – Estrutura da revisão da literatura	15
Figura 2 – Etapas do <i>Methodi Ordinatio</i>	23
Figura 3 – Distribuição dos 16 artigos elegidos por ano de publicação	30
Figura 4 – Local de estudo de cada artigo selecionado.....	30
Figura 5 – Quantidade de artigos selecionados publicado em cada revista	32
Figura 6 – Atividade econômica abordada nos artigos selecionados	32

Lista de Figuras – Artigo 2

Figura 1 – Chamado no <i>LinkedIn</i> para o questionário	53
Figura 2 – Estrutura do questionário	54
Figura 3 –Tipo de empresa que trabalha.....	55
Figura 4 – Gênero dos respondentes	56
Figura 5 – Idade dos respondentes	56
Figura 6 – Nível de formação	57
Figura 7 – Explicações, durante o recrutamento e seleção, sobre detalhes do cargo a ser ocupado	58
Figura 8 – Detalhamento, durante o recrutamento e seleção, relativo às atividades e atribuições do cargo a ser ocupado	58
Figura 9 – Questionamento pela empresa, durante o recrutamento e seleção, sobre habilidades, preferências, expectativas do funcionário.....	59
Figura 10 – Realização do recrutamento interno na organização antes de fazer o recrutamento externo	60
Figura 11 – Tempo (anos) que ocupa a mesma função na empresa.....	61
Figura 12 – Nível de repetição das tarefas executadas	61
Figura 13 – Nível de autonomia nas atividades que executa.....	62
Figura 14 – Opinião sobre a compatibilidade entre remuneração e mercado	63
Figura 15 – Política de aumentos salariais periódicos na empresa	63
Figura 16 – Tempo dos funcionários em empresas sem política de aumentos salários.....	64
Figura 17 - Grau de satisfação quanto ao período que ocorre as avaliações do plano de carreira na empresa	65
Figura 18 – Relação entre política de crescimento na carreira e o desempenho na função.....	66

Figura 19 – Grau de motivação em relação as atitudes do líder.....	66
Figura 20 – Comportamento do líder em relação ao bom desempenho	67
Figura 21 – Comportamento do líder em relação ao baixo desempenho	68
Figura 22 – Grau de valorização, reconhecimento e encorajamento para tomada de decisões na organização	68
Figura 23 - Grau de satisfação em relação a capacitação ou outras formas de desenvolvimento que a empresa oferece para o crescimento profissional	69

Lista de Quadros

Quadro 1 – Exemplos de custos primários, secundários e terciários.....	17
Quadro 2 – Modelo Walton (1973) para a Qualidade de vida no Trabalho	19
Quadro 3 – Principais metodologias da revisão sistema da literatura.....	21
Quadro 4 – Combinação inicial para definição das palavras chave.....	25
Quadro 5 – Resultado procedimento de filtragem	27
Quadro 6 – Resultado <i>Methodi Ordinatio</i>	28
Quadro 7 – Relação dos autores e seu País anfitrião	31
Quadro 8– Objetivo e metodologias dos artigos analisados	33
Quadro 9 – Ações para reduzir o <i>turnover</i>	36
Quadro 10 – Fatores que geram intenção de <i>turnover</i>	36

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos.....	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.2	Justificativa.....	13
1.3	Delimitações da pesquisa.....	13
2	ARTIGO 1: Principais fatores organizacionais que geram intenção de <i>turnover</i> : Uma revisão sistemática da literatura.....	14
2.1	Introdução.....	14
2.2	Revisão da Literatura	15
2.2.1	Conceito e índice do <i>Turnover</i>	15
2.2.2	Custos relacionados ao elevado índice <i>Turnover</i>	16
2.2.3	Fatores internos e externos da organização que impactam no índice <i>Turnover</i>	18
2.2.4	Tipos de metodologias de revisão sistemática da literatura	20
2.3	Metodologia	23
2.3.1	<i>Methodi Ordinatio</i>	24
2.4	Resultados e Discussão	25
2.4.1	Análise quantitativa da revista, local de origem dos autores, autores e ano de publicação e atividade econômica abordada nos artigos	29
2.4.2	Análise sistemática dos artigos	32
2.4.2.1	Objetivo e metodologia dos artigos	32
2.4.2.2	Sugestões para reduzir a intenção de <i>turnover</i>	35
2.4.2.3	Fatores que geram intenção de turnover nos trabalhadores.....	36
2.5	Conclusão.....	38
	Referências.....	39
3.	ARTIGO 2: Influencia de fatores organizacionais de gestão de pessoas na intenção de <i>turnover</i>	43
3.1	Introdução	43
3.2	Revisão da Literatura.....	44
3.2.1	Intenção de <i>turnover</i>	44
3.2.2	Gestão estratégica de pessoas	45

3.2.3 Impactos do recrutamento e seleção no <i>turnover</i>	46
3.2.4 Remuneração e seus desafios na intenção de <i>turnover</i>	48
3.2.5 Importância da progressão de carreira na intenção de <i>turnover</i>	49
3.2.6 Influência da liderança na intenção de <i>turnover</i>	51
3.3 Metodologia	52
3.4 Resultados e discussões	54
3.4.1 Caracterização da amostra	55
3.4.2 Impactos do recrutamento e seleção no <i>turnover</i>	57
3.4.3 Remuneração e seus desafios na intenção de <i>turnover</i>	62
3.4.4 Importância da progressão de carreira na intenção de <i>turnover</i>	63
3.4.5 Influência da liderança na intenção de <i>turnover</i>	65
3.5 Conclusão	69
4 CONCLUSÕES GERAIS DA PESQUISA	70
Referências	72
APÊNDICE A – Resultado <i>Methodi Ordinatio</i>	77
APÊNDICE B – Questionário aplicado no campo de estudo	85

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais competitivas, buscando excelência em seus processos. Como afirma Menezes (2017), saber gerenciar bens e reconhecer as pessoas, é algo essencial para que as empresas alcancem as metas de curto e longo prazos, pois o capital fundamental de uma organização consiste no conhecimento, âmbito no qual o ser humano é o pilar central.

Dessa maneira, as pessoas passam a ser vistas como um ativo de grande valor e não mais como apenas um recurso da organização (MALAFAIA, 2011). A gestão estratégica de pessoas tem sido um assunto frequentemente discutido, ela aborda as consequências futuras das definições realizadas no presente. Consiste em um processo sistemático e com tomada de decisões de forma contínua (TEIXEIRA et al., 2010). Contudo, diversos fatores tendem a dificultar o alcance de excelência, dentre os quais se encontra o *turnover*.

Para Aydogdu e Asikgil (2011) a intenção de *turnover* pode ser entendida como uma atitude comportamental, o indivíduo de forma consciente tem o desejo de deixar a organização em um curto período de tempo. Já o *turnover* consiste na saída efetiva deste indivíduo da empresa, e não mais um desejo como inicialmente (AYDOGDY; ASIKGIL, 2011).

A gestão de pessoas dentro de uma organização, apresenta um papel significativo, pois consiste na área conciliadora entre o funcionário e a empresa. Através dela é possível mensurar e criar novas estratégias relacionadas à satisfação, motivação e a intenção de *turnover*. Alguns dos fatores que estão relacionados a intenção de *turnover* e que estão entre as atribuições de gestão de pessoas são o entendimento em relação a satisfação dos funcionários no recrutamento e seleção, remuneração, progressão de carreira e liderança (LANA; FERREIRA, 2007).

Desta forma, este trabalho torna-se de grande importância pois planeja compreender os principais fatores que geram intenção do *turnover* nas empresas, além de realizar um estudo de campo que relaciona os aspectos de gestão de pessoas com a intenção de *turnover*. O presente trabalho está dividido em oito elementos textuais, sendo eles: introdução, objetivos, justificativa, limitações, revisão da literatura, metodologia, análise de resultados e considerações finais.

1.1 Objetivos

Serão abordados a seguir os objetivos do presente trabalho.

1.1.1 *Objetivo Geral*

Identificar os fatores organizacionais que geram intenção de *turnover*.

1.1.2 *Objetivos Específicos*

Realizar uma revisão sistemática da literatura para compreender os principais fatores de geram intenção de *turnover*.

Realizar um estudo de campo que relacione aspectos de gestão de pessoas (formas de recrutamento e seleção, remuneração, oportunidade de progressão na carreira e estilos de liderança) com a intenção de *turnover* predominantemente na área de tecnologia.

1.2 Justificativa

O *turnover* tem se tornado um assunto cada vez mais discutido pelas empresas de grande porte e também por aquelas que estão em crescimento (LEWIS, 2022). A saída de um funcionário traz impactos negativos para a organização, pois a mesma pode levar em média cinco anos para desenvolver as novas capacidades do recém contratado, levando em consideração a experiência, desenvolvimento técnico e os contatos confiáveis. As pessoas que deixam a empresa levam consigo também o conhecimento crítico (PARISE; CROSS; DAVENPORT, 2006).

Desta forma a revisão sistemática da literatura é de extrema relevância, constituindo-se como uma forma de compreender os principais fatores que geram intenção de *turnover* de pessoas, e a partir dos resultados encontrados será possível realizar um estudo de campo mais direcionado através de um questionário.

1.3 Delimitações da pesquisa

O presente trabalho busca compreender os principais fatores de intenção de *turnover* nas empresas em geral, no entanto o estudo não deseja demonstrar e explorar a forma que este índice é calculado e nem a magnitude dos impactos financeiros em uma organização. Surgindo assim a oportunidade de no futuro realizar a análise com um maior detalhamento levando em consideração o índice de *turnover* em apenas uma área específica.

No que tange a aplicação do estudo de campo, pode apresentar um limitador pois o mesmo será aplicado na ferramenta *LinkedIn* e o número de respostas necessário, pode não ser atingido como o esperado. Desta forma, sugere-se para futuras pesquisas, aplicar o estudo de campo em apenas uma empresa.

2 ARTIGO 1: Principais fatores organizacionais que geram intenção de turnover: Uma revisão sistemática da literatura

2.1 Introdução

O crescimento de uma organização é o objetivo principal dos gestores. Com a expansão de uma empresa, o número de funcionários também costuma aumentar, o que gera a necessidade de entendimento e compreensão do índice *turnover*. Quando este indicador apresenta altas taxas, podem surgir uma série de consequências negativas, como a elevação dos custos, desvantagens competitivas, além de poder indicar problemas na gestão e cultura e o descontentamento das pessoas (DE OLIVEIRA; MARTINS; ALMEIDA, 2014).

Diante desse fato, torna-se importante esclarecer que o *turnover* corresponde à saída de um colaborador de uma organização, sendo que esta atitude pode ser percebida de duas formas: involuntária, quando ocorre por decisão da organização, por aposentadoria ou óbito e voluntária, quando acontece por iniciativa do trabalhador (SILVEIRA, 2011).

No Brasil, segundo os dados disponibilizados pelo Novo CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados de 2020, o índice de demissões cresceu 10,5% e o número de admissões caiu 9,6%. Já no ano 2021, o número de saídas de forma voluntária cresceu de 33% para 48%, em comparação com o ano de 2020 (HALF, 2020).

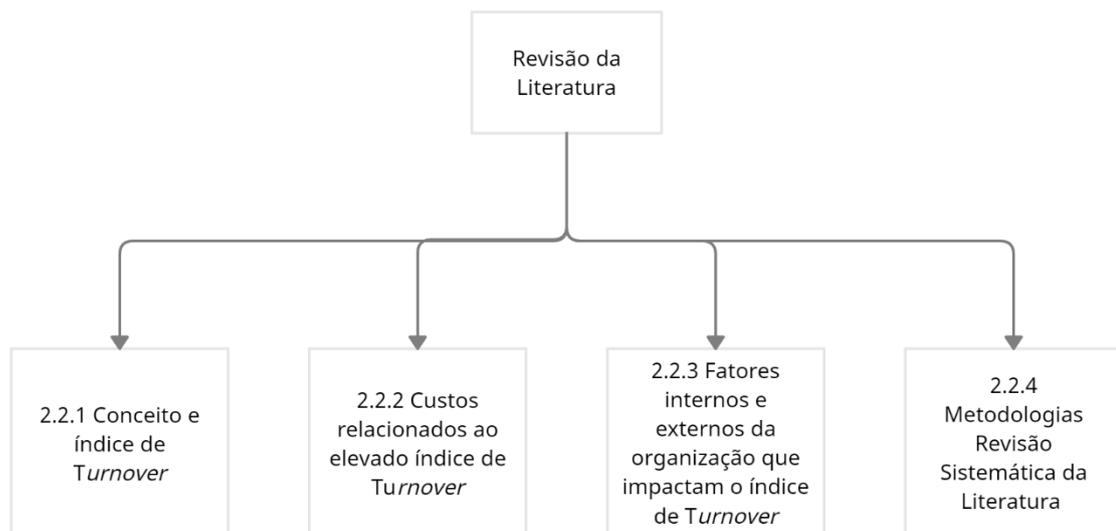
De forma geral, as causas do *turnover* em uma organização podem ser classificadas em internas e externas. As causas internas estão relacionadas a fatores como crescimento profissional, cultura organizacional, política de recrutamento e seleção, moral da organização, tipo de supervisão, entre outros. Já as causas externas relacionam-se à oferta e procura de pessoal no mercado, oportunidade de vagas e conjuntura econômica favorável ou desfavorável da empresa (SINGH; LONCAR, 2010).

Dado o exposto, o objetivo do presente trabalho consiste em realizar uma revisão sistemática da literatura para compreender os principais fatores organizacionais que geram intenção de *turnover* nos trabalhadores.

2.2 Revisão da Literatura

A revisão da literatura deste trabalho está estruturada conforme Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da revisão da literatura



Fonte: própria autora (2022)

2.2.1 Conceito e índice do Turnover

A retenção de talentos é um tema importante para as organizações, principalmente para os gestores de recursos humanos, pois o conhecimento dos colaboradores tem se tornado cada vez mais imprescindível para as empresas que buscam o sucesso (TRINDADE, 2007).

Para determinadas empresas a gestão na retenção de talentos tem sido algo perceptível, executado com excelência, porém, para outras empresas esta retenção é inalcançável, complexa de se realizar. E, a partir desta falta de retenção, o *turnover* começa a se tornar cada vez mais visível e preocupante, visto que muitas vezes as causas são internas (PHILLIPS; CONNELL, 2004).

Para Marras, (2016) *turnover* consiste no percentual do número de funcionários desligados de uma empresa em um determinado intervalo comparado com o número médio de pessoas efetivas.

O *turnover* de uma empresa abrange duas formas de saídas, voluntário e involuntário. O voluntário ocorre quando a saída do colaborador não é causada pela empresa. Nestes casos, é importante identificar as causas para realizar melhorias com o objetivo de conseguir manter os talentos presentes (LUZ; DE PAULA; DE OLIVEIRA, 2018). Já o involuntário acontece por escolha da empresa, o empregado é despedido. Na sua maioria ocorre para reduzir custos, ou porque o funcionário apresentou um baixo desenvolvimento, comportamento inconveniente, entre outros (BECKER, 2011).

O índice de *turnover* é fundamental para entender quais decisões a organização está tomando referente aos seus colaboradores, sendo que os resultados encontrados podem demonstrar a necessidade de realizar mudanças internas. Este índice em sua maioria é calculado semanalmente, mensalmente ou anualmente. A equação 1 utilizada para realizar o cálculo segue abaixo (MARRAS, 2016).

$$Turnover = \frac{\text{Total de empregados admitidos} + \text{Total de empregados que saíram}}{\text{Total de empregados no final do período}} \quad (1)$$

Se o índice estiver elevado porque os colaboradores estão pedindo para ser desligados, deve-se entender as causas para efetuar modificações, porém se este índice for alto porque a empresa está se desenvolvendo e crescendo é compreensível (MARRAS, 2016).

2.2.2 Custos relacionados ao elevado índice *Turnover*

O capital intelectual da empresa e das pessoas, para Gil (2001), é o objetivo de investimento para obtenção e acúmulo de conhecimento. Os altos índices de *turnover* são preocupantes para a organização, principalmente para aquelas em que a

prestação do serviço é dada através do capital intelectual, como empresas de tecnologia que desenvolvem *software*. Com isso este indicador elevado pode indicar inúmeros aspectos negativos no financeiro da empresa, como altos custos com a obtenção de novos talentos (ENTRINGER, 2021).

Os custos financeiros relacionados com *turnover* nas empresas podem ser entendidos como primários, secundários e terciários. Os custos primários estão associados à saída do colaborador e a substituição de um novo colaborador para ocupar o seu cargo. O secundário está relacionado ao ponto de vista intangível e com propriedades qualitativas, ou seja, consiste em efeitos imediatos e colaterais referente a saída de um colaborador. E, por fim, o terciário, que é entendido como os efeitos colaterais a médio e longo prazo.

No Quadro 1 abaixo está descrito detalhadamente cada um destes custos.

Quadro 1 – Exemplos de custos primários, secundários e terciários

Custos primários	Custos secundários	Custos terciários
<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção (anúncios, teste, avaliação, <i>feedback</i> para os candidatos e exames médicos admissionais); - Documentações, questionários, abertura de conta, capacitação, ambientação do funcionário, horas gastas de um líder para ensinar as novas tarefas está relacionado aos custos de registro, documentação e integração; - Entrevistas de desligamentos, pagamentos de férias, décimo terceiro, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Queda de produtividade e a falta de conhecimento dos processos internos da empresa pelo novo colaborador; - O custo extra laboral. Representa as horas extras realizadas pela equipe para suprir a saída do colega ou até mesmo a baixa performance inicial; - O custo extra operacional, que representa o aumento na energia elétrica, devido a incapacidade inicial e a baixa produção, o retrabalho de algumas tarefas e/ou peças por não estarem dentro da qualidade exigida pela falta de conhecimento; - O reflexo nas ações da equipe que fica. Está relacionado à imagem e atividade do colaborador que saiu e da pessoa que irá substituí-lo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligados a imagem da empresa, os negócios e na qualidade nos serviços prestados, onde pode ocorrer uma baixa devido a entrada e saída de novas pessoas no time; - Acréscimo de remuneração aos novos funcionários e reajuste dos demais, depreciação de equipamento e aumento proporcional de encargos em relação aos seguros; - Pode vir a gerar uma repercussão nas redes sociais e diminuir a moral da empresa, pois os novos colaboradores poderão ficar receosos em entrar para uma empresa que apresenta alta taxa de <i>turnover</i>.

Fonte: Silva, (2014); De Miranda et al., (2017); Luz; De Paula; De Oliveira, (2018); Entringer, (2021)

O *turnover* também pode trazer impactos financeiros para a sociedade, pois este índice é capaz de aumentar os custos de produção e resultar em uma capacidade produtiva deficiente, devido a inexistência de pessoas qualificadas. Uma região pode ser afetada socioeconomicamente quando não há profissionais capacitados para realizar uma operação, tornando-a assim inviável (MOBLEY, 1992).

2.2.3 Fatores internos e externos da organização que impactam no índice

Turnover

As causas internas condizem com a falta de envolvimento da gestão na tomada de decisão; local desagradável para se trabalhar, onde ocorre muito estresse; pessoas com carga horária excessiva; equipamentos obsoletos, que dificultam na execução do trabalho; remuneração abaixo do mercado; atividades não condizentes com o combinado no início do processo seletivo; falta de oportunidade de crescimento e líderes não capacitados (SILVA et al., 2014; MARRAS, 2016; GONÇALVES; MOLLICA, 2016; LUZ; DE PAULA; DE OLIVEIRA, 2018).

Neste sentido, Franco e Matos (2011) afirmam que a maioria das causas internas estão ligadas à gestão de pessoas de uma organização. Os índices de *turnover* devem ser analisados e avaliados por todos da organização, pois ações isoladas como programas motivacionais, aumento de salários sem um projeto de plano de carreira e crescimento profissional e discursos pontuais falando sobre a valorização das pessoas, não diminuem a insatisfação.

Já as causas externas estão relacionadas à oferta e procura por profissionais no mercado, oportunidade de novas vagas, circunstância econômica, instabilidade econômica, aumento ou contenção dos negócios (GONÇALVES; MOLLICA, 2016; DE OLIVEIRA et al., 2018).

Para Ulrich (2000), organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de transformar suas estratégias em ação com rapidez, capazes de gerenciar processos de maneira eficiente, de maximizar o comprometimento do funcionário e de criar condições para mudanças consistentes.

Nesse sentido, Davis e Newstron (1992) acreditam que o grande desafio da área de recursos humanos é de conhecer e compreender as forças motivacionais de cada pessoa.

Diversos autores apresentam modelos para entender fatores importantes na qualidade de vida do trabalho (MÔNACO; GUIMARÃES, 2000), motivos que muitas vezes podem estar relacionados às causas do *turnover*. A qualidade de vida no trabalho (QVT) de forma geral tem como objetivo a satisfação e melhoria das condições de trabalho de uma organização através do conjunto de decisões que abrange a investigação e introdução de processos de inovação e aperfeiçoamento nas áreas tecnológicas, gerenciais e estruturais (DUTRA; AMORIM, 2009). Neste mesmo sentido, Sant’Anna, Kiliminik e Moraes (2011) entendem o QVT como, “[...] movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação destes nas decisões e problemas do trabalho”.

Mônaco e Guimarães, (2000) demonstraram as oito categorias e os indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme modelo proposto por Walton (1973). As categorias e indicadores estão no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo Walton (1973) para a Qualidade de vida no Trabalho

Categorias	Indicadores de qualidade de vida no trabalho
Compreensão justa e adequada	Igualdade nos salários internos Igualdade nos salários externos Igualdade nos benefícios
Condição de trabalho	Condição física seguras e salubres Jornadas de trabalho justas
Uso e desenvolvimento das capacidades	Colaborador com autonomia e autocontrole nas tarefas Possibilidade de execução de habilidades variadas e perspectiva sobre todo o trabalho
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de crescimento profissional; Estabilidade no trabalho;
Integração social no trabalho	Igualdade entre os trabalhadores Ausência de preconceitos Ausência de divisão de classe dentro da organização
Constitucionalismo	Normas e regras Respeito a vida participar de cada colaborador Adesão ao modelo de igualdade

Trabalho e espaço total da vida	Relação do trabalho na vida pessoal do indivíduo, ou seja, o trabalho deve envolver somente uma parte de sua vida
Relevância social da vida no trabalho	Atuação da organização na sociedade, coletividade

Fonte: Walton (1973) *apud* Mônaco e Guimarães (2000)

A partir deste modelo é possível entender a percepção positiva e negativa dos colaboradores e realizar uma análise com os principais fatores de intenção de *turnover* para assim realizar mudanças na organização.

2.2.4 Tipos de metodologias de revisão sistemática da literatura

A pesquisa científica apresenta uma característica fundamental que consiste na replicabilidade dos estudos por diversos pesquisadores, a ponto de que todos consigam chegar aos mesmos resultados. Para isso, é necessário que o método de pesquisa utilizado seja descrito da forma mais clara possível. (PAGANI; KOVALESKI; DE RESENDE, 2017).

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) consiste em uma análise científica que contém algumas etapas estabelecidas, o qual tem como objetivo realizar um trabalho completo, minimizando as dificuldades para que não ocorra distorção dos resultados finais. De forma geral as principais etapas que devem ser seguidas conforme os autores Brizola e Fantini (2016) apresentam são:

[...] é preciso seguir as seguintes etapas: a) fontes de busca da temática, b) estratégias para o viés da pesquisa, c) avaliação dos estudos, da literatura selecionados para serem utilizados na RSL, d) ferramentas a serem utilizadas na síntese dos resultados e por fim e) a apresentação do estudo. (BRIZOLA; FANTINI, 2016).

Na Revisão Sistemática da Literatura são utilizadas em diversas metodologias, a escolha se dá referente ao objetivo do trabalho e aos dados coletados. No quadro abaixo serão apresentadas três metodologias principais e suas características:

Quadro 3 – Principais metodologias da revisão sistema da literatura

Metodologia	Ano	Abordagem	Características	Etapas
The Cochrane Collaboration	1993	Axiomática (prescritivo), muito usada na RSL da área da saúde, porém pode ser usada em outras áreas, auxilia os profissionais a tomar decisões de maneira bem informada, mantendo e promovendo a acessibilidade à revisões sistemáticas (HIGGINS; GREEN, 2011 apud PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018), assim "o caminho axiomático dentro do contexto de um problema que pretende combinar elementos, a pontos de agregação de vista, a tomar uma posição na presença de riscos, etc. consiste na transcrição, em termos formais, dessas exigências refletindo uma forma de racionalidade a fim de investigar as suas consequências lógicas" (ROY, 1993 apud PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018) .	"Oferece uma estratégia para a busca e coleta, bem como leitura sistemática, de todos os trabalhos (artigos publicados e documentos de conferências) relacionados à área da saúde. Pode ser utilizada em outras áreas de estudo, mas não há um processo de filtragem para eliminar os trabalhos que não representam interesse científico para o pesquisador" (NIGHTINGALE, 2009; HIGGINS; GREEN, 2011 apud PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018).	(a) definição de metas e objetivos da revisão; (b) definição de critérios de inclusão e exclusão dos trabalhos; (c) definição da maneira pela qual os estudos serão identificados; e (d) definição do plano de análise (NIGHTINGALE, 2009 apud PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018).
ProKnow-C	2010	"Metodologia construtivista que consiste em considerar conceitos, modelos, procedimentos e resultados para que sejam chaves capazes (ou não) de abrir portas prováveis (ou não) adequadas à pesquisa" (ROY, 1993 apud PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018). "Usa de valores e preferências do pesquisador para expandir o conhecimento sobre o	"Trabalhos não alinhados ou não relevantes são filtrados ou descartados através de estratégia de busca e coleta de documentos, ainda a análise e leitura sistemática são realizadas antes do estabelecimento da relevância científica do artigo e a relevância final do material científico é definida através do número de citações" (AFONSO et al., 2012; VAZ et al., 2013, LACERDA et al., 2012 apud PAGANI;	(a) seleção de um portfólio de artigos sobre o tema da pesquisa; (b) análise bibliométrica do portfólio; (c) análise sistemática; e, (d) definição da pergunta de pesquisa e objetivo de pesquisa (ENSSLIN L.; ENSSLIN S.; PINTO, 2012).

		assunto" (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018).	KOVALESKI; RESENDE, 2018) .	
<i>Methodi Ordinatio</i>	2015	"O tomador de decisão decide por meio da racionalidade, delegando as decisões a um modelo universal no qual artigos são relevantes através do fator de impacto das publicações, sendo considerado um modelo realista normativo. São três os critérios de análise de uma publicação científica relevante, identificados na literatura: o número de citações, o fator de impacto e o ano de publicação" (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018, LACERDA et al., 2015 apud PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018).	"Oferece uma estratégia para busca e coleta de trabalhos sobre um tema específico. Trabalhos não alinhados ou não relevantes são filtrados e descartados. A leitura sistemática é realizada após a identificação da relevância científica pela equação InOrdinatio. Relevância científica é definida pela equação InOrdinatio, que emprega três fatores: número de citação, ano de publicação e fator de impacto" (PAGANI et al., 2015 apud PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018).	(a) intensão de pesquisa; (b) pesquisa preliminar base de dados; (c) definir palavras-chaves, base de dados e delimitação temporal; (d) pesquisa definitiva base de dados; (e) filtragem; (f) identificação de fatores de impacto; (g) InOrdinatio; (h) Textos em Formato Integral; (i) Leitura sistemática e análise de artigos (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2018).

Fonte: DA SILVA (2020)

A metodologia *Methodi Ordinatio* leva em consideração na qualificação dos artigos três fatores principais, o fator de impacto, o número de citações e o ano de publicação. Ela foi elaborada com base na metodologia *Proknow-C* onde já é considerado o número de citações como algo relevante na comunidade científica. E também foi fundamentada com base na metodologia *The Cochrane Collaboration* que leva em consideração a estratégia de busca e coleta dos materiais. O fator de impacto representa a qualidade que um artigo científico apresenta, já o ano de publicação é

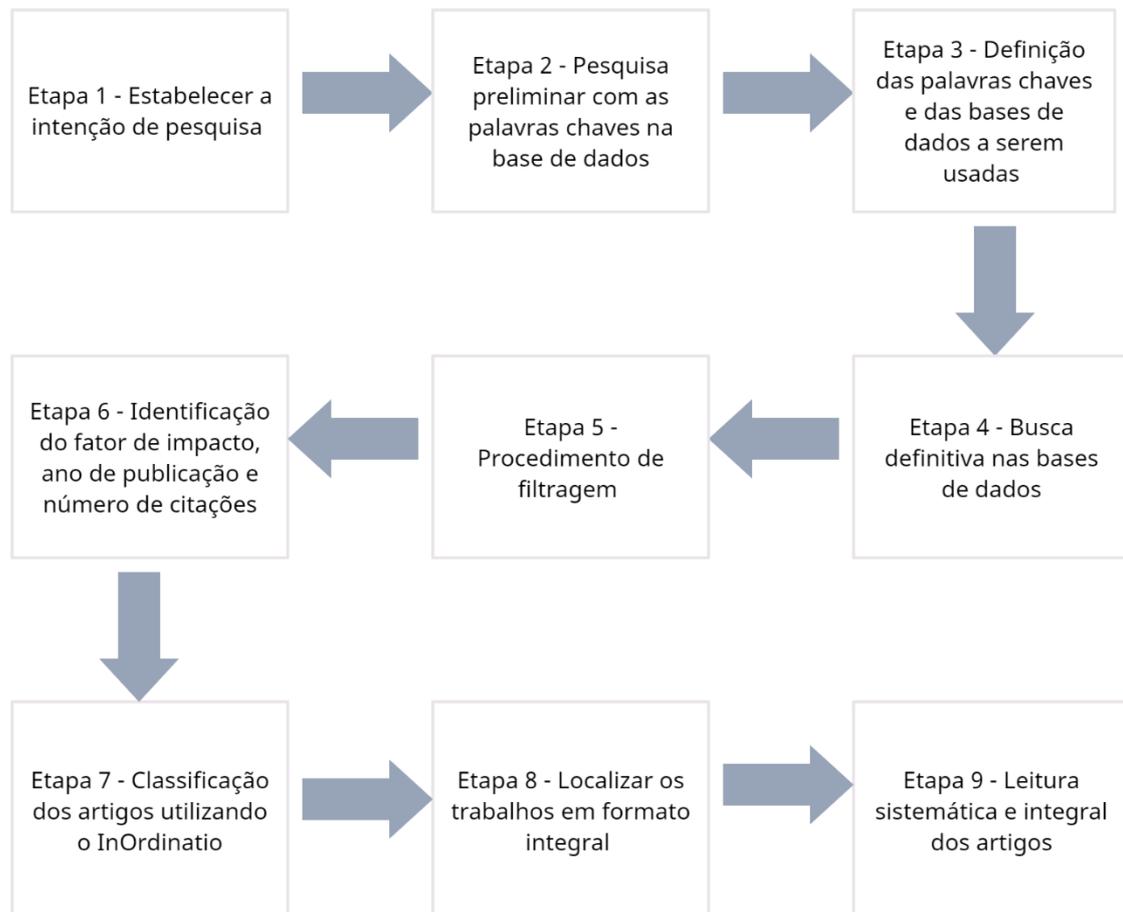
um indicativo de novas avanços, com possibilidade de colaboração para a inovação na área do conhecimento (PORTUGAL; BRANCA; RODRIGUES, 2011; PAGANI; KOVALESKI; DE RESENDE, 2017).

Com base nas possibilidades apresentadas, este estudo utilizará a metodologia *Methodi Ordinatio* na revisão sistemática da literatura, onde será explicado detalhadamente no tópico a seguir.

2.3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza básica. Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória e explicativa, onde será realizada uma revisão sistemática da literatura, utilizando o *Methodi ordinatio*, para entender quais os fatores que geram intenção de *turnover* nas pessoas (GIL, 2001).

Figura 2 – Etapas do *Methodi Ordinatio*



Fonte: própria autora (2022)

2.3.1 *Methodi Ordinatio*

As nove etapas demonstradas na Figura 1 têm como objetivo separar artigos com grande importância para esta revisão sistemática da literatura. Abaixo será comentada cada uma das etapas realizadas neste trabalho.

1 - Estabelecimento da intenção de pesquisa: foi definida a intenção da pesquisa deste trabalho.

2 - Pesquisa preliminar com palavras chaves na base de dados: foram testadas diferentes combinações de palavras chaves em diferentes bases de dados. Foi avaliada a adequabilidade dos artigos encontrados ao tema deste trabalho.

3 - Definição das palavras chaves e das bases de dados a serem utilizadas: nesta etapa foi realizada pela avaliação dos resultados obtidos na Etapa 2.

4 - Busca definitiva na base de dados: a partir das palavras chaves definidas na Etapa 3, foram selecionados na base de dados a opção “somente artigos”, de forma a não incluir trabalhos secundários como livros e revisões da literatura; “somente acesso aberto”, pois assim exclui aqueles que teríamos acesso mediante pagamento.

5 - Procedimento de filtragem: foram eliminados artigos duplicados e os que não estavam relacionados à intenção de pesquisa. E também foi aplicado um filtro avançado com a palavra *turnover*.

6 - Identificação do fator de impacto, ano de publicação e número de citações: o fator de impacto do periódico foi verificado através da busca da revista no *SCImago Journal & Country Rank* (SJR) de cada revista através do site <https://www.scimagojr.com/>. O ano de publicação foi verificado no próprio artigo e o número de citações na base de dados de onde os artigos foram encontrados.

7 - Classificação dos artigos utilizando a Equação 1, *InOrdinatio*

Nesta etapa foi aplicada a equação *InOrdinatio* apresentada por Pagoni, Resende e Kovaleski (2015):

Equação InOrdinatio =

$$(IF/1000) + \alpha * [10 - (Research\ Year - Publish\ Year)] + (\sum CI) \quad (2)$$

Em que:

IF = fator de impacto;

α = fator de ponderação que varia de 1 a 10, definido pelo pesquisador de acordo com atualidade do tema;

Research Year = ano em que a pesquisa foi desenvolvida;

Publish Year = ano em que o artigo foi publicado;

ΣCi = número de vezes que o artigo foi citado.

Para desenvolvimento desta equação foi utilizada a planilha Excel onde os dados anteriores já estavam tabulados.

Após a obtenção dos valores da Equação *In Ordinato*, foi definido o ponto de corte dos artigos que seriam lidos integralmente utilizando o valor de referência de maior ou igual a 100 pontos obtidos como resultado do cálculo.

8 - Localização dos trabalhos em formato integral: os artigos selecionados para a revisão sistemática foram baixados integralmente a partir da base de dados.

9 – Leitura integral e sistemática dos artigos. Os artigos selecionados foram lidos na íntegra e seus dados comparados e compilados.

2.4 Resultados e Discussão

A intenção de pesquisa estabelecida (etapa 1) foi verificar os fatores organizacionais que geram intenção de *turnover* nos trabalhadores.

Para a pesquisa preliminar com palavras chaves na base de dados, foram utilizadas as combinações de palavras “rotatividade”, “intenção”, “pessoas”, “tecnologia” e “gestão, que foram traduzidas para o idioma inglês com o objetivo de ter um maior alcance nos artigos, desta forma a combinação final ficou “*turnover*”, “*intention*” e “*people*”. Foi utilizado também o operador boleano “AND”, que procura por artigos que contenham necessariamente as combinações de palavras que estão separadas pelo “AND”.

No Quadro 4, é possível ver as combinações realizadas (etapa 2) até ser definida a combinação usada neste trabalho (etapa 3).

Quadro 4 – Combinação inicial para definição das palavras chave

Base	Palavra-chave	Restrições da busca	Resultado quantitativo da busca	Aceitação ou não e motivo
Scopus	<i>turnover</i> AND <i>technology</i>	Título do artigo, resumo, palavra chave; Somente em artigos de acesso aberto; Somente artigo.	843	Não: a leitura breve dos títulos demonstra pouca relação com o assunto estudado.

Science Direct	<i>turnover AND technology</i>	Título do artigo, resumo, palavra chave; Somente em artigos de acesso aberto; Somente artigo; Área negócios, gestão e contabilidade, economia, econometria e finanças.	17.174	Não: número muito alto de artigos e a breve leitura dos títulos demonstra pouca relação com o assunto.
Science Direct	<i>turnover AND people AND management</i>	Título do artigo, resumo, palavra chave; Somente em artigos de acesso aberto; Somente artigo.	3.971	Não: número muito alto de artigos e a breve leitura dos títulos demonstra pouca relação com o assunto.
Scopus	<i>turnover AND people AND management</i>	Título do artigo, resumo, palavra chave; Somente em artigos de acesso aberto; Somente artigo.	174	Não: a leitura breve dos títulos demonstra pouca relação com o assunto estudado.
Science Direct	<i>turnover AND intention AND people</i>	Artigos com estes termos; Somente em artigos de acesso aberto; Somente artigo; Título do artigo, resumo, palavra-chave com <i>turnover</i> .	105	Sim: a leitura breve dos títulos se encaixa com o assunto escolhido.
Science Direct	<i>turnover AND intention AND people</i>	Artigos com estes termos; Somente em artigos de acesso aberto; Somente artigo; Título do artigo com palavra <i>turnover</i> .	35	Não: número muito pequeno e tinha artigos que não se encaixavam com o assunto.
Scopus	<i>turnover AND intention AND people</i>	Somente em artigos de acesso aberto; Somente artigo.	73	Sim: número bom para estudo e pela leitura breve dos títulos se encaixa com o assunto escolhido.

Fonte: própria autora (2022)

A definição das palavras chaves e das bases de dados (etapa 3) foi realizada pela análise do que consta na última coluna do Quadro 4. As palavras-chaves e bases foram, respectivamente: *turnover AND intention AND people (Science Direct)* e *turnover AND intention AND people (Scopus)*.

Também foi considerado nessas escolhas o fato de ambas as bases selecionadas (*Science Direct* e *Scopus*) serem da mesma editora (*Elsevier*), o que facilita na etapa em que coletamos o fator de impacto para substituir na Equação *InOrdinatio*. Além disso, ambas são bases consagradas nas Engenharias III (SILVA, 2020).

A etapa 4 foi realizada em paralelo à etapa 3. Foi acessado o Portal da Capes, via plataforma CAFe, a base de dados, preenchidas as palavras chave definidas na

etapa 3, marcada a opção “somente artigos”, de forma a não incluir trabalhos secundários como livros e revisões da literatura e “somente acesso aberto”, pois assim inclui aqueles que podemos ter acesso para leitura completa do documento e em seguida os artigos foram exportados (*export to RIS*) para uma planilha do excel.

Para filtragem (etapa 5), no excel, foram eliminados artigos duplicados e os que não estavam relacionados à intenção de pesquisa. E também foi aplicado um filtro avançado onde a palavra *turnover* deveria estar no título, no resumo ou na palavra-chave estabelecida pelo autor.

No Quadro 5 é possível observar o processo de filtragem.

Quadro 5 – Resultado procedimento de filtragem

Procedimento de filtragem	Resultado
Total de artigos (etapa 4)	178
Total após eliminação de artigos duplicados (etapa 5)	177
Total após eliminação dos artigos não relacionados à intenção de pesquisa através da leitura dos resumos ou que não continham a palavra <i>turnover</i> no título, no resumo ou na palavra-chave estabelecida pelo autor(etapa 5)	75
Total de artigos para análise	75

Fonte: própria autora (2022)

A escala de aceitação ou também conhecida como o fator de impacto de cada revista foi verificada no SJR (*Scimago Journal & Country Rank*). O ano de publicação foi verificado no próprio artigo e o número de citações na base de dados de onde os artigos foram encontrados (*Science Direct e Scopus*) (etapa 6).

Para cada um dos 75 artigos encontrados na etapa 5, foi aplicada a Equação 1, *InOrdinatio*, cujos resultados encontram-se no Apêndice A. Após, foi definido o ponto de corte dos artigos que seriam lidos que consistiam naqueles que apresentaram nota ≥ 100 , conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Resultado *Methodi Ordinatio*

	Título do artigo; Autores e Revista	Citações; Ano e FI	Resultado da equação <i>InOrdinatio</i>
1	Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover. Crossley CD,Bennett RJ,Jex SM,Burnfield JL. Journal of Applied Psychology.	Citações: 406 Ano: 2007 FI: 6,45	356,01
2	Anxiety, distress, and turnover intention of healthcare workers in Peru by their distance to the epicenter during the COVID-19 crisis. Yáñez JA,Jahanshahi AA,Alvarez-Risco A,Li J,Zhang SX. American Journal of Tropical Medicine and Hygiene.	Citações: 83 Ano: 2020 FI: 1,01	163,00
3	Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? Kim M,Beehr TA. International Journal of Human Resource Management	Citações: 33 Ano: 2020 FI: 1,54	113,00
4	Is career adaptability a double-edged sword? The impact of work social support and career adaptability on turnover intentions during the COVID-19 pandemic. Lee PC,Xu Stracy,Yang W. International Journal of Hospitality Management.	Citações: 15 Ano: 2021 FI: 2,51	105,00
5	LGBT Workplace Inequality in the Federal Workforce: Intersectional Processes, Organizational Contexts, and Turnover Considerations. Cech EA,Rothwell WR. ILR Review.	Citações: 24 Ano: 2020 FI: 2,40	104,00
6	Employee stock ownership and firm exit decisions: A cross-country analysis of rank-and-file employees. Hennig JC,Ahrens C,Oehmichen J,Wolff M. Accounting, Organizations and Society.	Citações: 4 Ano: 2022 FI: 2,20	104,00
7	Influencing factors of Chinese special education teacher turnover intention: understanding the roles of subject well-being, social support, and work engagement. Fu W,Pan Q,Zhang C,Cheng L. International Journal of Developmental Disabilities.	Citações: 4 Ano: 2022 FI: 0,50	104,00
8	When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. Liborius P,Kiewitz C. Journal of Vocational Behavior.	Citações: 3 Ano: 2022 FI: 2,81	103,00
9	Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover	Citações: 3 Ano: 2022 FI: 0,55	103,00

	intentions: A social identity theory perspective. Mittal S,Gupta V,Motiani M. IIMB Management Review.		
10	Retention intention and job satisfaction of alternatively certified teachers in their first year of teaching. Richter E,Lucksnat C,Redding C,Richter D. Teaching and Teacher Education.	Citações: 1 Ano: 2022 FI: 1,95	101,00
11	Turnover of IPS employment specialists: Rates and predictors. Butenko D,Rinaldi M,Brinchmann B,Killackey E,Johnsen E,Mykletun A. Journal of Vocational Rehabilitation.	Citações: 1 Ano: 2022 FI: 0,41	101,00
12	The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter?. Kaymakcı R,Görener A,Toker K. Current Research in Behavioral Sciences.	Citações: 1 Ano: 2022 FI: 0,00	101,00
13	Employees' Entrepreneurial Dreams and Turnover Intention to Start-Up: The Moderating Role of Job Embeddedness. Li M,Li J,Chen X. International journal of environmental research and public health.	Citações: 0 Ano: 2022 FI: 0,81	100,00
14	Factors related to care competence, workplace stress, and intention to stay among novice nurses during the coronavirus disease (Covid-19) pandemic. Chen HM,Liu CC,Yang SY,Wang YR,Hsieh PL. International Journal of Environmental Research and Public Health.	Citações: 10 Ano: 2021 FI: 0,81	100,00
15	Exploring the relative importance of factors that influence the job retention of social care staff working in intellectual disability services.Murray GC,McKenzie K,Metcalfe D,Whelan K,Murray AL. British Journal of Learning Disabilities.	Citações: 0 Ano: 2022 FI: 0,47	100,00
16	Turnover intention among operating room nurses during the COVID-19 outbreak and its association with perceived safety climate. Lotfi M,Akhuleh OZ,Judi A,Khodayari M. Perioperative Care and Operating Room Management.	Citações: 0 Ano: 2022 FI: 0,18	100,00

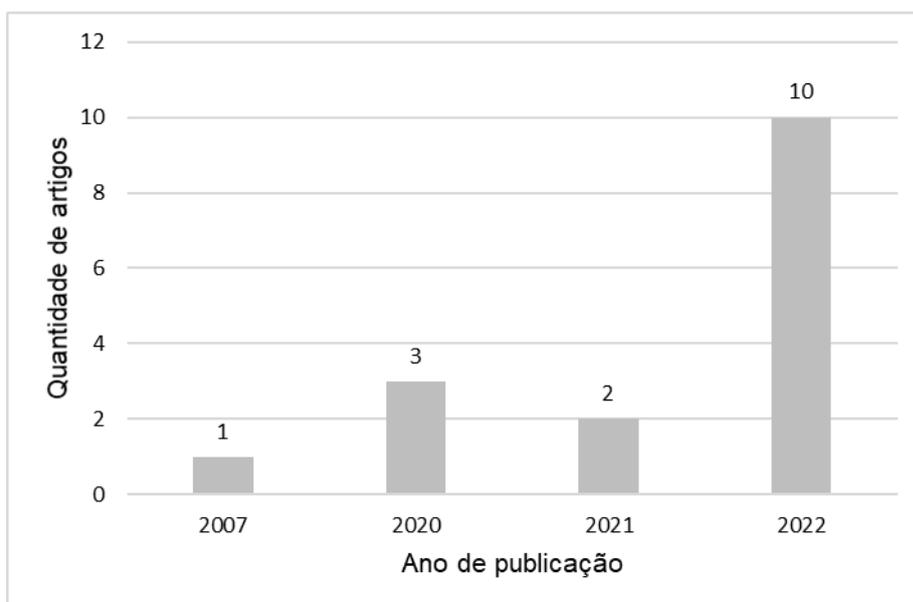
Fonte: própria autora (2022)

Os 16 artigos foram baixados e salvos em uma pasta para leitura integral (etapa 9).

2.4.1 Análise quantitativa da revista, local de origem dos autores, autores e ano de publicação e atividade econômica abordada nos artigos

De forma geral todos os artigos selecionados e estudados são recentes, conduzindo assim uma pesquisa com dados mais atualizados. Sendo o maior número publicado no ano de 2022, em seguida três artigos no ano de 2020, dois no ano de 2021 e somente um artigo em 2007 (Figura 3).

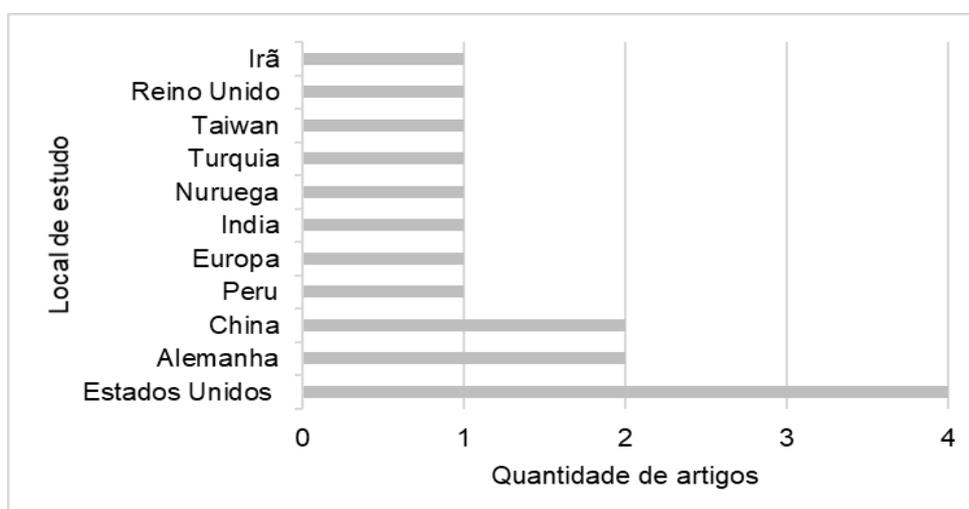
Figura 3 – Distribuição dos 16 artigos elegidos por ano de publicação



Fonte: própria autora (2022)

Na Figura 4, é possível observar que todos os estudos são publicações internacionais. Quanto à origem dos trabalhos, a maioria esteve bem distribuído entre os países, porém houve uma concentração maior nos Estados Unidos.

Figura 4 – Local de estudo de cada artigo selecionado



Fonte: própria autora (2022)

No Quadro 7 é apresentado os autores de cada artigo e seu local de origem, prevalecendo novamente os Estados Unidos.

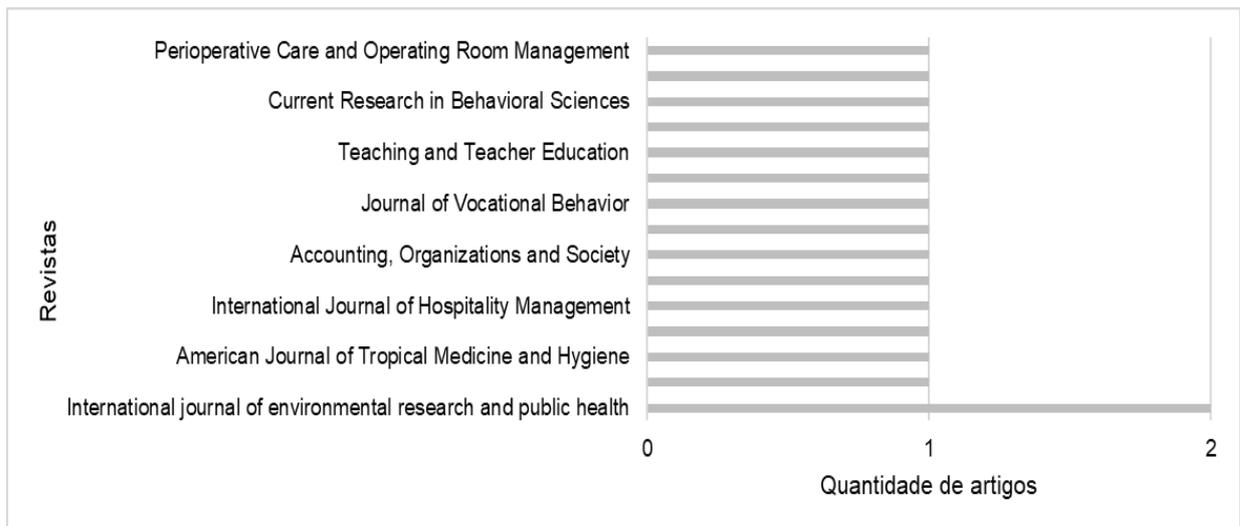
Quadro 7 – Relação dos autores e seu País anfitrião

Autores	País Anfitrião
Crossley CD,Bennett RJ,Jex SM,Burnfield JL	Estados Unidos
Yáñez JA,Jahanshahi AA,Alvarez-Risco A,Li J,Zhang SX	Peru, Peru, peru, China, Austrália
Kim M,Beehr TA	Estados Unidos
Lee PC,Xu Stracy,Yang W	Estados Unidos
Xu S,Tao L,Huang H,Little J,Huang L	Estados Unidos
Hennig JC,Ahrens C,Oehmichen J,Wolff M	Holanda, Alemanha, Holanda, Alemanha
Fu W,Pan Q,Zhang C,Cheng L	China
Liborius P,Kiewitz C	Liechtenstein, Estados Unidos
Mittal S,Gupta V,Motiani M	Índia
Richter E,Lucksnat C,Redding C,Richter D	Alemanha, Alemanha, Estados Unidos, Alemanha
Butenko D,Rinaldi M,Brinchmann B,Killackey E,Johnsen E,Mykletun A	Noruega, Noruega, Noruega, Austrália, Noruega, Noruega
Kaymakçı R,Görener A,Toker K	Turquia
Li M,Li J,Chen X	China
Chen HM,Liu CC,Yang SY,Wang YR,Hsieh PL	Taiwan
Murray GC,McKenzie K,Metcalfe D,Whelan K,Murray AL	Reino Unido
Lotfi M,Akhuleh OZ,Judi A,Khodayari M	Irã

Fonte: própria autora (2022)

A Figura 5 mostra as revistas nas quais os artigos foram publicados. Dois dos artigos pertencem à mesma revista chamada *International journal of environmental research and public health*.

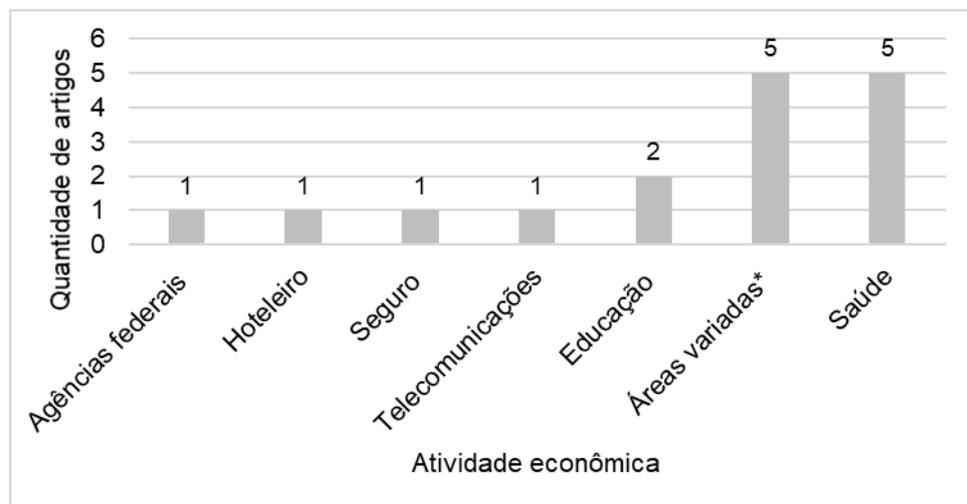
Figura 5 – Quantidade de artigos selecionados publicado em cada revista



Fonte: própria autora (2022)

A Figura 6 mostra as atividades econômicas a que se referem os 16 artigos selecionados.

Figura 6 – Atividade econômica abordada nos artigos selecionados



Fonte: própria autora (2022)

Áreas variadas* = gerenciamento de mobilidade, solução de energia, vendas, manufatura, assistência médica, finanças, imóveis, restaurantes, entre outros.

2.4.2 Análise sistemática dos artigos

2.4.2.1 Objetivo e metodologia dos artigos

É demonstrado no Quadro 8 o objetivo e a metodologia de cada um dos artigos lidos.

Quadro 8– Objetivo e metodologias dos artigos analisados

Artigo	Objetivo	Metodologia
1	Averiguar como a relação no trabalho pode ser integrada a um modelo tradicional de <i>turnover</i> voluntário.	Foram realizadas três pesquisas em um intervalo de aproximadamente um mês com funcionários de uma organização de médio porte. Eles oferecem vida assistida para adultos com mais idade e jovens com deficiência nos Estados Unidos.
2	Avaliar a ansiedade, angústia e a intenção de <i>turnover</i> de profissionais de saúde no Peru durante a pandemia de COVID-19.	Através de uma pesquisa <i>online</i> com profissionais que trabalhavam em diversas áreas da saúde como, hospital, clinica, socorrista, casa de repouso entre outros. A pesquisa teve duração de aproximadamente 13 meses e foi respondida de forma anônima.
3	Verificar a relação do empoderamento da liderança com três comportamentos: atraso, absenteísmo e a intenção do <i>turnover</i> .	Através de uma pesquisa coletada em dois momentos com integrantes recrutado por meio da ferramenta Mechanical Turk da Amazon e que trabalhavam em tempo integral nos Estudos. O intervalo para a coleta de dados foi de aproximadamente 3 semanas.
4	Propor um modelo de mediação moderada sugerindo que o apoio social no trabalho modera a relação indireta entre personalidade proativa e a intenções de <i>turnover</i> por meio da adaptabilidade de carreira.	Com um questionário quantitativo realizado com a ferramenta chamada Amazon Mechanical Turk. Como estímulo foi colocado um crédito de 50 centavos na conta da Amazon para aqueles que completavam a pesquisa do setor hoteleiro.
5	Examinar como é relação de trabalho nas agencia dos Estados Unidos com uma perspectiva voltada para a comunidade LGBT.	Foi realizada uma análise dos dados da Federal <i>Employee Viewpoint Survey</i> (FEVS) do ano de 2015 de agências federais dos Estados Unidos.
6	Esclarecer que a participação ESOP de um funcionário de base será negativamente associada a uma decisão de saída da empresa e que esse efeito será mais forte em ambientes	Através de um análise de dados referente ao <i>turnover</i> , informações demográficas e participação de cada funcionário nas ações da empresa (ESOP) disponibilizada pela organização referente aos anos de 2011 a 2015.

	contextuais que são mais propícios ao <i>turnover</i> .	
7	Investigar o nível de intenções de <i>turnover</i> de professores da educação especial na China continental, bem como explorar os fatores que influenciaram o <i>turnover</i> .	Primeiramente foi contactado os diretores que tinham interesse em participar da pesquisa, após foi disponibilizado um questionário online para os grupos de professores de cada diretor. Como incentivo foi depositado 2 há 3 Renminbi (moeda oficial da República Popular da China) que foi realizado aleatoriamente para aqueles que completaram a pesquisa.
8	Analisar como a competitividade do liderado impacta potencialmente os efeitos positivos da humildade expressa do líder, na confiança afetiva dos liderados no líder e no subsequente <i>turnover</i> .	Através de um questionário online avaliado pela escala Likert que foram traduzidos do inglês para o alemão e a pesquisa ficou ativa por 15 meses. Como incentivo foram sorteados 6 vales de compras de 50 euros para aqueles que completassem as duas primeiras pesquisas e 5 vales de 10 euros para aqueles que completassem as três pesquisas e de acompanhamento.
9	Examinar o amor à marca dos funcionários e sua relação com o comprometimento afetivo, o comportamento boca a boca positivo (PWOM) e a intenção de <i>turnover</i> .	A partir de um questionário aplicado de forma presencial entre os meses de março e setembro de 2016 em um treinamento feito pelos próprios autores.
10	Examinar as intenções de retenção e satisfação no trabalho em professores de AC do primeiro ano.	Um questionário que foi apoiado pelo Ministério da Educação do estado federal da Alemanha em um processo de treinamento de professores ingressantes.
11	Explorar se o <i>turnover</i> entre os empregados especialistas é maior em comparação com funcionários do setor público, juntamente com os correlatos das intenções.	Através de questionários utilizando a ferramenta Survey Monkey no período de 24 meses, as perguntas foram traduzidas para o norueguês.
12	Testar o papel mediador da intenção de <i>turnover</i> , bem como o papel moderador da liderança transformacional na relação entre a sobrequalificação percebida e o comportamento do	A partir de um questionário online realizado no ano de 2020 entre os meses de janeiro a maio.

	trabalho inovador no setor de telecomunicações.	
13	Apresentar o conceito de sonhos empreendedores, construir um modelo da relação entre sonhos empreendedores e intenção de <i>turnover</i> para iniciar uma empresa, com base na teoria da identidade e na teoria da perspectiva, e analisar empiricamente o mecanismo do efeito dos sonhos empreendedores na intenção de <i>turnover</i> para iniciar – acima.	Através de um questionário realizado com a ferramenta Star.
14	Explorar a competência de enfermeiros registrados no cuidado de enfermagem e sua intenção de permanecer em seu local de trabalho atual.	Através de questionário online realizado no período de março e maio de 2020.
15	Analisar quais fatores auxiliam os profissionais de saúde a permanecerem em seus empregos.	Através de um questionário <i>online</i> , os participantes foram recrutados através da internet, pessoalmente e por indicação, não houve somente um critério. Deveriam ser maiores de 18 anos e já terem atuado em um ambiente de assistência social com pessoas com deficiência intelectual.
16	Avaliar a intenção de rotatividade entre enfermeiros de sala de cirurgia durante o surto de COVID-19 e sua relação com o clima de segurança em hospitais da Universidade de Ciências Médicas de Mazandaran.	A partir de um questionário que foi dividido em dois grupos (enfermeiros perioperatórios e anestesistas), a avaliação foi aplicado no período de março de 2019 a janeiro de 2021 em hospitais públicos de Mazandaran.

Fonte: própria autora (2022)

2.4.2.2 Sugestões para reduzir a intenção de *turnover*

No Quadro 9, é possível observar as sugestões de ações para reduzir a intenção de *turnover* nas empresas que tiveram como embasamento os resultados apresentados no Quadro 10.

Quadro 9 – Ações para reduzir o *turnover*

Ações para reduzir a intenção de <i>turnover</i>	Artigo															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Fortalecimento de laços sociais entre a empresa e família dos funcionários (festas de trabalho, encontros informais)	x		x	x	x			x	x		x				x	
Programas de capacitação e aperfeiçoamento			x	x	x			x						x		x
Envolver funcionário no contexto e decisões da empresa						x	x		x	x			x			
Quantidade de trabalho ajustada ao trabalhador e tempo disponível		x					x	x						x		
Alinhar expectativas e clareza do que é esperado do funcionário						x	x					x				
Proporcionar diversidade no ambiente de trabalho					x						x					
Plano de carreira					x										x	
Horários flexíveis	x															

Fonte: própria autora (2022)

2.4.2.3 Fatores que geram intenção de turnover nos trabalhadores

Os fatores que geram intenção de *turnover* encontrados com a leitura dos 16 artigos é apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Fatores que geram intenção de *turnover*

Fatores de geram intenção de <i>turnover</i> nos trabalhadores	Artigo															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Falta de empoderamento dos líderes			x	x	x			x								
Profissionais jovens		x					x	x						x		
Falta de suporte para realização das tarefas				x			x			x	x					
Falta de compromisso afetivo	x		x					x								
Falta de reconhecimento					x							x			x	
Falta de perspectiva						x	x					x				

Falta de diversidade no local de trabalho					x									x				
Local de trabalho precário e inseguro		x																x
Falta de apoio dos colegas				x													x	
Falta de capacitações																	x	x
Falta de inclusão nas decisões	x																x	
Estresse																	x	x
<i>Feedback</i> não claros					x													
Mercado de trabalho com boas oportunidades							x											
Falta de identificação com a empresa											x							
Extroversão												x						
Desejo de abrir o próprio negócio																		x

Fonte: própria autora (2022)

Diante dos dados apresentados é possível observar que os maiores fatores de intenção de *turnover* estão relacionados a falta de empoderamento dos líderes, falta de suporte para realizar as tarefas e profissionais jovens.

Como afirma Figueiredo et al., a liderança é um dos importantes geradores de inovação para a organização, ela traz inúmeros aspectos positivos. Líderes que exercem a liderança transformacional e são agradáveis, empáticos, atenciosos com seus liderados acabam ganhando a sua confiança, respeito, e com isso, conseguem introduzir comportamentos inovadores (FIGUEIREDO et al., 2022).

No que tange a falta de suporte para realizar as tarefas, empresas que buscam um diferencial competitivo constroem uma cultura participativa, onde envolve seus funcionários na tomada de decisões, compartilham dados sensíveis da empresa, partilham o poder e o resultado na sua maioria é positivo, com líderes e liderados empoderados (FOMBRUN; GARDBERG; SEVER, 2000). Este fator está relacionado com o empoderamento do líder, pois é papel do mesmo auxiliar, acompanhar o desenvolvimento e melhorar o desempenho do funcionário através de ações que trazem satisfação no trabalho (ÖZBAĞ; ÇEKMECELIOĞLU, 2022).

E por fim, o fator de intenção de *turnover* em jovens profissionais pode estar relacionado com a falta de clareza dos valores das empresas e os benefícios que a mesma pode trazer para o profissional, pois muitos jovens acabam aceitando o

primeiro emprego com o objetivo de obter experiência e depois buscam novas oportunidades para realizar a sua carreira (VLASSIS, 2012)

2.5 Conclusão

Com esse trabalho foi possível verificar os fatores organizacionais que geram intenção de *turnover* nos trabalhadores. Destacam-se três principais fatores, sendo a falta de empoderamento dos líderes, falta de suporte para realização das tarefas e a intenção em profissionais jovens. Outros fatores também foram observados, como falta de compromisso afetivo, reconhecimento, perspectiva, diversidade na organização, capacitação, apoio dos colegas, inclusão na tomada de decisões e identificação com a empresa. Além de ambientes precários e inseguros, estresse, desejo de abrir o próprio negócio, extroversão, mercado de trabalho com boas oportunidades e feedbacks não claros.

A maior parte dos artigos explorados, ou seja 94%, era referente aos últimos 3 anos, o que potencializou os dados apresentados, sendo os mesmos atuais. Muitas pesquisas relataram aumento do *turnover* na pandemia COVID-19.

A partir dos resultados encontrados, é possível observar que, mesmo sendo de setores distintos, as maiores causas de intenção de *turnover* nas organizações estão relacionadas com a satisfação no trabalho, que envolve falta de empoderamento do líder e falta de apoio para realização das tarefas. Além disso, o *turnover* se mostrou mais recorrente em jovens, mulheres e a comunidade LGBT.

Por fim, é desejado que esta revisão sistemática possa contribuir para o melhor entendimento dos principais fatores de intenção *turnover* e que possa auxiliar em futuras pesquisas que buscam novos modelos com o objetivo de tornar o tema cada vez mais conhecido e desenvolvido.

Referências

- AYDOGDU, Sinem; ASIKGIL, Baris. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. **International Review of Management and Marketing**, Vol. 1 No. 3, pág. 43-53, 2011.
- BECKER, William J.; CROPANZANO, Russel. Aspectos dinâmicos da rotatividade voluntária: Uma abordagem integrada da curvilinearidade na relação desempenho-rotatividade. **Revista de Psicologia Aplicada**, v. 96, n. 2, pág. 233, 2011.
- BRIZOLA, Jairo; FANTIN, Nádia. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Revista de Educação do Vale do Arinos-RELVA**, v. 3, n. 2, 2016
- CALISIR, F; *et. al.* Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. **Personnel Review**, v. 40, n. 4, pág. 514-533. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483481111133363>. Acessado em: 28 de Ago de 2022.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília Whitaker Berganini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DA SILVA, Caroline Martirena Monks. **Tecnologias da indústria 4.0 aplicadas a saúde e segurança do trabalho**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Pelotas), Pelotas, 2020.
- DE OLIVEIRA, Renan Ramos; MARTIS, Ulisses Brandão; ALMEIDA, Luciane Infantini da Rosa. A rotatividade de funcionários na empresa Alpha Telecom. **Gestão Contemporânea**, v. 4, n. 1, 2014. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/viewFile/9104/47967342>. Acessado em: 28 de Ago de 2022.
- DE OLIVEIRA SILVA, Renan et al. A rotatividade de pessoal/turnover nas organizações: causas e consequências. **Revista Magsul de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 4, p. 1-15, 2018.
- DE MIRANDA, Aline Gonçalves et al. A importância da gestão do *turnover*. **Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, v. 5, n. 1, 2017.
- DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas. 2009.
- ENTRINGER, P.; TAVEIRA, I. 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**, p. 1-16, 2021.

FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, AB de. *Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal*. Recuperado de: <http://diferencialmg.com.br/artigos/turnover-actualizado-dezembro-2010.pdf>, 2011.

FIGUEIREDO, José Augusto L. et al. Uma década de pesquisas sobre liderança e seus efeitos na criatividade-inovação: uma revisão sistemática e narrativa da literatura. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 66-91, 2022.

FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; SEVER, Joy M. The Reputation QuotientSM: Uma medida multi-stakeholder da reputação corporativa. **Revista de gestão de marcas**, v. 7, n. 4, pág. 241-255, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2001.

GOLDMAN, J. **79 Percent of IT Administrators Want to Quit Due to Stress**. Revista eletrônica e Security Planet. 2014. Disponível em: <https://www.esecurityplanet.com/networks/it-administrators-want-to-quit-due-to-stress/#:~:text=According%20to%20the%20results%20of,due%20to%20job%2Drelated%20stress>. Acessado em: 20 de Ago de 2022.

GONÇALVES, Gabriela Ferreira; MOLLICA, Adriana Maria Vieira. *Turnover no mercado de trabalho mundial*. **Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 1, n. 1, 2016.

HALF, ROBERT. **Rotatividade: oportunidades, riscos e boas práticas**. São Paulo, 26 de Jun. 2020. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/rotatividade-oportunidades-riscos-e-boas-praticas>. Acessado em: 28 de Ago de 2022.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas*. **Estação Científica Online. Juiz de Fora**, v. 4, 2007

LEWIS, Greg. **Setores com as taxas de rotatividades mais altas (e mais baixas)**. San Francisco, 11 de Ago. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates>. Acessado em: 27 Ago de 2022.

LOVE, Ped e IRANI, Z. "Enfrentamento e ajuste psicológico entre o pessoal de tecnologia da informação", **Industrial Management & Data Systems**, vol. 107 No. 6, pp. 824-844, 2007.

LUZ, Carolina Machado Dias Ramalho; DE PAULA, Sílvio Luiz; DE OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **Revista de Gestão**, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/REG-12-2017-008/full/html>. Acessado em: 05 de Set de 2022.

MALAFIA, Gabriela Silva. 2011. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., Rio de Janeiro e Niterói, 2011. Disponível em: https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo10.pdf. Acessado em: 20 de Jan de 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 15. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2016.

MENEZES, Danillo Adelino de. **Gestão e turnover: um estudo sobre as causas e as ações de redução deste fenômeno organizacional em uma empresa de cursos profissionalizantes**. Trabalho de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, conseqüências e controle**. Ortiz, 1992.

MONACO, Felipe de Faria; GUIMARÃES, Valeska Nahas. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de administração contemporânea**, v. 4, p. 67-88, 2000.

ÖZBAĞ, Gönül Kaya; ÇEKMECELIOĞLU, Hülya Gündüz. A entre o poder de funcionamento de funcionários, a pesquisa corporativa e o desempenho das empresas: uma relação de desempenho no setor da Turquia fabricante. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 23-47, 2022.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zelia. **Qualidade de vida no trabalho: fundamentos e abordagens**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SILVA, R. et al. Gestão de pessoas: estudo sobre as possíveis causas da rotatividade de pessoal (*turnover*) em um call center de Pernambuco. **Revista de trabalhos acadêmicos universo Recife, América do Norte**, v. 1, 2014.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>. Acessado em: 20 de Set de 2022.

SINGH, Parbudyal; LONCAR, Natasha. Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. **Relations industrielles**, vol. 65, n. 3, p. 470-490, 2010.
PAGANI, Regina Negri; KOVALESKI, João Luiz; DE RESENDE, Luis Mauricio Martins. Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, v. 46, n. 2, 2017.

PARISE, Salvatore; CRUZ, Rob; DAVENPORT, Thomas H. Estratégias para prevenir uma crise de perda de conhecimento. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 4, pág. 31, 2006.

PHILLIPS, Jack J.; CONNELL, A. **Managing retention: A strategic accountability approach**. ROI Institute, v. 3, n. 12, p. 45-57, 2004.

PORTUGAL, Maria João; BRANCA, Susana; RODRIGUES, Manoel. **Dados de medição de fator de impacto de revistas científicas**. Revista de Enfermagem Referência , v. 3, não. 5 p. 212-215, 2011.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2010

TRINDADE, Paulo Sérgio da Silva. **Retenção de talentos**. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

VLASSIS, Styliano Drago. **A alta rotatividade de profissionais na auditoria externa e a Geração Y**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. Tradução de Cristina Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000.

WALTON, R. E. **Quality of working life : what is it?** Sloan Management, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

3. ARTIGO 2: Influência de fatores organizacionais de gestão de pessoas na intenção de *turnover*

3.1 Introdução

Há uma relação entre o *turnover* e o desempenho organizacional, principalmente das prestadoras de serviços, como empresas de tecnologia. O entendimento sobre o *turnover* de uma empresa é de grande importância, visto que um alto índice poderá afetar os serviços de forma direta e indireta, através do aumento dos custos relacionados com recrutamento e seleção, perda de clientes, baixa qualidade no serviço prestado, redução de ganhos e diminuição da moral da empresa (HAYWARD et al., 2016).

Segundo uma pesquisa realizada pela revista Forbes, as vagas abertas na área de tecnologia em janeiro de 2023 cresceram 38% em relação a janeiro de 2022 (ALMEIDA; GUIDO, 2023). Com este mercado cada vez mais competitivo, a intenção de *turnover* se faz cada vez mais presente e as empresas buscam compreender as causas geradoras do desejo de saída dos indivíduos para aplicarem ações preventivas visando reter seus talentos (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

O modelo de gestão estratégica de pessoas surgiu a partir da necessidade da empresa e dos funcionários estarem alinhados em relação aos objetivos, valores, cultura, autonomia, ou seja, as estratégias organizacionais devem ser relevantes para o desenvolvimento de carreira de seu time (MOTTA, 2001). Nesse sentido, os funcionários têm se tornado estratégicos para o alcance dos objetivos de uma organização (FIGUEREDO, 2012).

A gestão estratégica de pessoas entende que os fatores relacionados à motivação e satisfação no trabalho estão relacionados ao índice de *turnover*. Desta forma, buscam, através de avaliações com indicadores e alinhamentos, entender as causas de intenção de *turnover*. Alguns fatores que contribuem para a satisfação no trabalho são os seguintes: recrutamento transparente em relação às atividades a serem executadas, remuneração compatível com o mercado, plano de carreira para desenvolvimento profissional e uma liderança confiável (DE BEER; TIMS; BAKKER, 2016).

Com isso, este trabalho teve como objetivo relacionar fatores organizacionais de gestão de pessoas com a intenção de *turnover* em profissionais de empresas predominantemente da área de tecnologia.

3.2 Revisão da Literatura

3.2.1 Intenção de *turnover*

Nos ambientes organizacionais os gestores e líderes têm cada vez mais buscado mensurar o índice de *turnover* e entender quais são as principais intenções que geram o desligamento do funcionário. *Turnover* consiste no movimento de admissões e saídas de funcionários de uma organização, independentemente se a ação ocorreu de forma voluntária, ou seja, iniciativa do funcionário em se desligar, ou de forma involuntária, decisão realizada pela empresa (GIACOMET, 2011).

O baixo índice de *turnover* em uma organização é algo benéfico, pois representa que a empresa já adotou mudanças necessárias no quadro de funcionários com o intuito de potencializar o desenvolvimento, crescimento e melhoraria dos processos. Este movimento é efetuado de forma controlada e planejada, desta forma não ocorre prejuízos financeiros e de perda de conhecimento (BITTENCOURT, 2013).

A grande quantidade de oportunidades presentes no mercado de trabalho tem provocado nas empresas um aumento de desligamento, ou seja, o índice de *turnover* tem se apresentado de forma alta. Isto acaba acarretando em custos relacionados a recrutamento, admissão, demissão, retrabalho, capacitação, fatores que envolvem a chegada de um novo funcionário que não tem conhecimento dos processos internos da empresa (BITTENCOURT, 2013).

Cada vez mais o conceito de gestão de *turnover* tem surgido nas organizações, sendo aplicado por um grupo específico de profissionais que trabalham com a administração de pessoas e que tem como objetivo identificar as intenções de saídas e criar objetivos estratégicos para manter seus talentos (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). A intenção de *turnover* corresponde a um ou vários fatores que irão contribuir para o indivíduo deixar a organização. Em sua maioria, são realizadas pesquisas internas definidas por um período específico que busca identificar quais seriam estas intenções (WONG; WONG; WONG, 2015).

O profissional de gestão estratégica de pessoas deve ser capaz de identificar e antecipar os possíveis problemas que o alto índice de *turnover* pode acarretar na empresa e, se necessário, propor melhorias na política de benefícios, plano de carreira, remuneração, com o objetivo de conseguir engajar seu time, além de avaliar através de indicadores a afetividade das decisões (SILVA, 2001).

3.2.2 Gestão estratégica de pessoas

Os ambientes corporativos estão cada vez mais competitivos e, a partir disso, surgiu a necessidade das organizações apresentarem um diferencial: a gestão estratégica de pessoas (CARVALHO; RUA, 2017). Ela tem como objetivo aumentar e gerar conhecimento internamente e da área de recursos humanos, inovar por meio de metodologias e novas técnicas (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Gestão estratégica de pessoas consiste na inserção da gestão de pessoas no modelo organizacional, abordando metas, objetivos e orientações organizacionais. De forma estratégica, a gestão de pessoas busca conquistar e reter os talentos, levando em consideração o alinhamento, flexibilidade e o comprometimento das pessoas com os conceitos da organização. Além de planejar de forma agregada os objetivos individuais de cada um com os objetivos organizacionais (VENTURA; LEITE, 2014).

Neste sentido, a gestão estratégica de pessoas está relacionada também a implicação organizacional, que consiste no entendimento da relação do funcionário com a organização. Este assunto tem sido de suma importância pois está relacionado ao desempenho, ao absenteísmo, a pontualidade e ao *turnover* dos funcionários (MOLLER; GOMES, 2010).

A implicação organizacional pode ser entendida de três formas principais, a implicação instrumental, a implicação normativa e a implicação afetiva. Na implicação instrumental o funcionário entende que ao sair da organização, irá perder benefícios importantes e, portanto, permanece. A implicação normativa está relacionada ao sentimento de obrigação em continuar na empresa, o funcionário permanece na mesma por cumprimento de dever, lealdade e obrigação. E por fim a implicação afetiva, refere-se ao sentimento de identificação com os valores, cultura, desafios e objetivos que a empresa possui, permanece por vontade própria. Nestes casos é esperado um maior envolvimento, motivação, vontade de aprender e agregar para organização. Desta forma, organizações que apresentam funcionários com essas

características têm a probabilidade de ter baixo índice de *turnover* (MEYER e ALLEN, 1997 apud MOLLER; GOMES, 2010).

A gestão estratégica de pessoas tem sido algo muito importante para diminuição do índice de *turnover*, pois através dela é possível prever ou até mesmo combater a saída de um funcionário (GOMES; DUARTE; NEVES, 2010). Como afirma Allen, Shore, Griffeth, (2003) a percepção de suporte organizacional e a intenção de *turnover* são fatores determinantes para que o *turnover* venha realmente acontecer.

Portanto, Mobley (1992) recomenda que para o controle *turnover* é necessário realizar uma revisão dos princípios relacionados aos recursos humanos existentes na empresa tais como avaliação da efetividade do processo de recrutamento e seleção, socialização, progressão de carreira e revisão dos estilos de liderança e supervisão dos colaboradores.

3.2.3 Impactos do recrutamento e seleção no *turnover*

A gestão estratégica de pessoas busca conquistar novos talentos de forma a ocupar assertivamente as vagas disponíveis na organização através do recrutamento e seleção. Apesar destes dois termos serem muitas vezes relacionados, eles são independentes e possuem funções diferentes, mas se complementam (DA SILVA; LEITE, 2014).

Recrutamento, para Araújo e Garcia (2009), consiste em um método de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para realizarem o processo de seleção e contratação. Neste mesmo sentido, Nascimento (2013) diz que o recrutamento envolve um conjunto de procedimentos que tem como finalidade trazer candidatos competentes, nos quais serão selecionados os futuros funcionários da empresa, levando em consideração a descrição da vaga e a análise de cargo.

O recrutamento pode ser entendido de duas formas, o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno ocorre através do remanejamento dos funcionários, a empresa busca ocupar uma vaga em uma determinada área (ARAÚJO; GARCIA, 2009). Desta forma, este tipo de recrutamento permite que todos os funcionários tenham as mesmas possibilidades de crescimento, cria perspectivas de crescimento no plano de carreira e acaba sendo um motivador. Para a organização também é benéfico, pois é um processo mais rápido e com um custo menor, porém

se não for bem aplicado, pode acabar gerando frustrações (MACÁRIO et al., 2015). Já o recrutamento externo tem como objetivo buscar candidatos capacitados para suprir as necessidades, eles encontram-se no mercado de trabalho. Este tipo de processo necessita de um planejamento maior, pois envolve a variável tempo, ou seja, definição das pessoas que irão avaliar e participar, e a variável custo, que está relacionada às condições financeiras disponibilizadas (MARRAS, 2011).

A seleção consiste em uma etapa após o recrutamento. Martins (2007) afirma que a seleção ocorre com aqueles candidatos que já foram recrutados e têm como intuito selecionar pessoas certas para os cargos certos, visando também os cargos futuros que poderão ser ocupados. Corresponde a uma etapa de grande relevância, pois é através dela que serão identificados novos talentos, que caso tenham potencial, farão diferença no mercado de trabalho e na organização. Knapik (2008) complementa o conceito de seleção, afirmando:

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008)

A gestão de pessoas tem utilizado cada vez mais a seleção por competência, que consiste em uma técnica que busca pessoas que consigam desenvolver o seu potencial de forma contínua, efetuando tarefas correspondentes ao cargo com comprometimento, competência e com efetividade. As competências indispensáveis para uma determinada vaga são avaliadas através do perfil de competência, levando em consideração as exigências da organização. Esta técnica possui uma maior assertividade e segurança no processo, dado que é fomentada por fatos efetivos e mensuráveis, como a conduta de um candidato e não mais pela percepção do avaliador (DE SOUZA; DA PAIXÃO; SOUZA, 2011).

Este tipo de seleção possui muitos benefícios como, aumento da produtividade, maior adaptação dos funcionários na empresa e nas tarefas a serem desempenhadas, possui foco e objetividade através de processos organizados e compreende melhor o desempenho no futuro, entre outros (RABAGLIO, 2008).

A obtenção de novos talentos é de extrema importância para as organizações, pois um processo bem executado, com definições claras, sendo realista tanto para o avaliador quanto para o candidato faz com que o índice de *turnover* voluntário diminua

e evita custos relacionados a abertura de novos processos de recrutamento e seleção. O funcionário já estará alinhado com os valores, função, plano de carreira e desafios da empresa, com isso a probabilidade de insatisfação será menor (MACÁRIO et al., 2015).

Desta forma, o recrutamento e a seleção são dois processos que se correlacionam, pois caso o recrutamento não tenha atingido o objetivo esperado ou vice-versa, isto poderá ocasionar prejuízos para organização, como o desperdício de tempo e dinheiro, além de no futuro poder ser necessário realizar uma capacitação de maior duração.

Após estas duas etapas, há a entrada definitiva do funcionário na empresa. Desta forma, nestes primeiros contatos é importante alinhar as expectativas, fazer com ele se sinta acolhido, realizar um acompanhamento com *feedback*, apresentar um manual com os valores, processos e decisões da organização. Essas ações fazem com que o funcionário se sinta valorizado e a possibilidade de sucesso na contratação seja maior (BASTOS, 2008).

3.2.4 Remuneração e seus desafios na intenção de *turnover*

Para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado de trabalho, é necessário que a remuneração para os seus funcionários esteja de acordo com as organizações que atuam na mesma área. Remunerações discrepantes internamente e externamente estão relacionadas a intenção de *turnover* (BASTOS, 2008).

Martins (2008), entende remuneração como:

Remuneração compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificação, diferente do salário, que é a soma de tudo que se recebe somente do empregador (Martins, 2008).

É através da remuneração que a organização busca recompensar financeiramente seus funcionários pelo esforço, dedicação e contribuição desempenhados, além de objetivar um melhor desempenho e satisfação no local de trabalho (BONFIM; DIAS; AVELINO, 2018).

A realização de uma pesquisa salarial ajuda na hora dos gestores definirem o nível salarial, assim a organização oferecerá salários que estão na média do mercado, levando em consideração a profissão e o cargo. A pesquisa salarial analisa empresas que possuem o mesmo setor de atuação ou mesma área ocupacional e que estão presentes em uma mesma área geográfica (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Esta pesquisa auxilia também na tomada de decisão referente ao plano de carreira ou também conhecido como progressão salarial, respeitando dois fatores principais, as questões financeiras da empresa e a base salarial do mercado de trabalho (BOHLANDER et al., 2003).

A remuneração na perspectiva do funcionário pode ser algo significativo no que tange ao valor motivacional, além disso, a remuneração está ligada ao atingimento dos objetivos pessoais, desde as mais simples até as mais complexas, *status* empregatício e melhoria na qualidade de vida (NOBRE, 2010). A forma como cada colaborador entende a recompensa é definida, em sua maioria, em como afeta o desempenho e a satisfação (MONTEIRO, 2012).

Para algumas pessoas não é somente a remuneração a sua principal motivação, buscam por desafios e crescimento profissional pois acreditam a longo prazo em sua recompensa, por isso se faz cada vez mais importante ter um plano de carreira bem estruturado (BONFIM; DIAS; AVELINO, 2018).

Neste mesmo sentido, Bastos (2008) informa que funcionários bons, ou seja, aqueles que se destacam em seu cargo, deveriam receber benefícios espontâneos com o intuito de reter seus talentos e não mais como uma estratégia para atrair novas pessoas. Com isso, atualmente as empresas buscam recompensar seus funcionários através do desempenho, acreditando no fortalecimento dos laços e no incentivo. Essa recompensa na sua maioria é atribuída ao salário, a subida ao plano de carreira, que de forma rápida e direta acaba retribuindo o funcionário acima da média.

A não recompensa para funcionários que estão executando um excelente trabalho, assim dizendo, a política por compensação indiferenciada, pode contribuir para uma intenção de *turnover* daqueles funcionários considerados fundamentais na organização (BASTOS, 2008).

3.2.5 Importância da progressão de carreira na intenção de *turnover*

A progressão de carreira, ou o também conhecido como o plano de carreira, consiste na conquista de posições mais altas na hierarquia do trabalho. Ela ocorre para aqueles funcionários que demonstraram um excelente desempenho no trabalho por meio das habilidades necessárias, possibilitando a sua evolução na progressão (SPECTOR, 2010).

A falta de um plano de carreira em uma organização pode ser um indicativo de intenção de *turnover*, visto que a longo prazo muitos dos profissionais irão buscar seu desenvolvimento com novas oportunidades. Levando isto em consideração, o plano de carreira de uma empresa pode servir como um direcionamento na evolução e desenvolvimento da carreira profissional de um colaborador (SCHUSTER; VEIGA, 2016).

No planejamento de uma carreira, deve haver a interação entre o colaborador e a organização de forma contínua. Este planejamento deve atender a demanda de ambas as partes e não deve ser estável e imutável. Além disso, essa interação contínua possibilitará que a organização esteja sempre alinhada com as necessidades do mercado e garantirá uma maior satisfação do seu time (ARAUJO, 2009).

Uma forma de avaliar a progressão de carreira de um funcionário é através da avaliação de desempenho, que consiste em avaliar em um período específico ou área os resultados obtidos pelo mesmo (MARRAS, 2000). Neste mesmo sentido, Bohlander e Snell (2010) complementam que é possível entender se o que o funcionário faz atualmente poderá ser feito melhor no futuro, por meio de um sistema formal estruturado com o intuito de analisar, mensurar e influenciar atribuições, atitudes e comportamento do funcionário.

O plano de carreira em sua maioria ocorre de forma individual, onde funcionários ou prováveis funcionários buscam oportunidades que a empresa disponibiliza. Neste caso, é importante que os gestores entendam e alinhem as expectativas de cada um para evitar a intenção de *turnover* (MONTEIRO, 2012).

Uma alternativa muito utilizada atualmente é a progressão de carreira em Y, os funcionários têm a possibilidade de escolher se quer se desenvolver em uma área mais voltada para a parte de gestão ou se quer se especializar na parte técnica da empresa, dando oportunidade para todos os empregados e conseguindo manter os seus talentos (MONTEIRO, 2012).

Desta forma, se o funcionário entender as vantagens que a empresa proporciona para o seu crescimento profissional, levando em consideração também a

cultura organizacional, time, comunicação, resultados, em sua maioria continuará na organização, porém se estas informações não estiverem claras ou se a organização não apresentar uma progressão de carreira definida, a intenção de *turnover* poderá vir acontecer (ARAUJO, 2009).

3.2.6 Influência da liderança na intenção de *turnover*

A liderança é algo indispensável pela perspectiva de uma organização. Ela exerce um processo de influência sobre um indivíduo ou time, sensibiliza os acontecimentos dos funcionários, a motivação, a dedicação fundamental para que as metas sejam alcançadas, a definição dos objetivos e a parceria em uma equipe (YUKL, 2012).

Neste mesmo sentido, Silva (2006) entende que a liderança possui o compromisso de propagar a cultura organizacional, os valores que a organização acredita, motivar seus liderados para que se sintam pertencentes, contribuir para o seu desenvolvimento e adaptação.

Os líderes têm enfrentando um grande desafio com seus liderados, que consiste na crise de confiança e de autenticidade. Isso tem ocorrido devido aos escândalos financeiros, acidentes ambientais e à conduta ética imprópria. Dessa forma, os líderes necessitam encontrar estratégias para instituir uma ligação com seus colaboradores (WALDMAN; SIEGEL, 2008). Eles necessitam também ter uma visão focada para liderar em momentos turbulentos em que a empresa enfrentará, combinando o esforço organizacional com a individual (MAAK; PLESS, 2006).

A liderança pode ser dividida em três estilos gerais, de acordo com a teoria comportamental, autocrática, democrática e liberal. Estilo de liderança consiste na forma em que o líder se relaciona com seus liderados ou ao um grupo de integrantes (MAXIMIANO, 2000).

O tipo de liderança autocrática, em sua maioria deixa os liderados frustrados, insatisfeitos, pois neste caso o líder quem toma a maior parte das decisões, define o que deve ser feito, como deve ser feito, quem vai irá participar, enfim, não existe uma troca de ideias (GARCIA, 2017).

Já na liderança democrática o líder orienta o grupo a tomar as decisões, elogia o grupo, a maior parte das decisões são definidas pelo grupo, utiliza muito do feedback e da troca de ideias (BONOME, 2008).

E por fim, a liderança liberal, que consiste na completa liberdade, o líder não interfere no trabalho, não realiza apontamentos positivos nem negativos. A maior parte das decisões ficam nas mãos dos liderados, que podem se sentir muitas vezes confusos pela falta de direcionamento (MAXIMIANO, 2000, GARCIA, 2017).

Bergamini (2002) afirma que a liderança é uma peça chave na satisfação ou insatisfação de um funcionário. Em situações em o que índice de *turnover* está controlado e com valores baixos é de responsabilidade do líder manter esses resultados, pois caso o nível de insatisfação dos colaboradores aumente, o índice de *turnover* tenderá a aumentar, e isso acarretará em perda de conhecimento para organização e aumento de custos financeiro diretos e indiretos. Ele afirma também que funcionários que possuem uma relação amigável com seu líder, com uma troca contínua de conhecimentos, a possibilidade de saída é muito menor.

Corroborando a afirmação feita por Bergamini (2002), Weaver e Yancy (2010) também acreditam que a liderança está diretamente relacionada a intenção de um funcionário deixar a organização.

3.3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo e de levantamento, qualitativa e de natureza aplicada. Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva (GIL, 2001).

Para coleta dos dados, foi utilizada a plataforma de mídia social *LinkedIn Corporation* da *Microsoft*, a qual é focada em negócios e emprego.

Um questionário, com 21 questões, foi estruturado de forma a coletar informações associadas com a intenção de *turnover* nas pessoas, tais como formas do processo de recrutamento e seleção, satisfação com a remuneração, oportunidades de progressão de carreira e estilos de liderança. Esse questionário foi disponibilizado para 398 pessoas entre os dias 17/03/2023 e 31/03/2023.

Para elaboração do questionário foi utilizada a plataforma do *Google Forms*. Não foi exigida identificação e nem o nome da empresa em que trabalha, somente o setor do segmento.

Figura 1 – Chamado no *LinkedIn* para o questionário



Fonte: própria autora (2023)

A amostra necessária para a inferência dos dados da população foi realizada conforme a Equação 1.

$$n = \frac{N.p.q (z)^2}{N-1.(E)^2+p.q.(z)^2} \quad (1)$$

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população finita (N = 398)

p = proporção de resultados favoráveis da variável na população (p = 0,5)

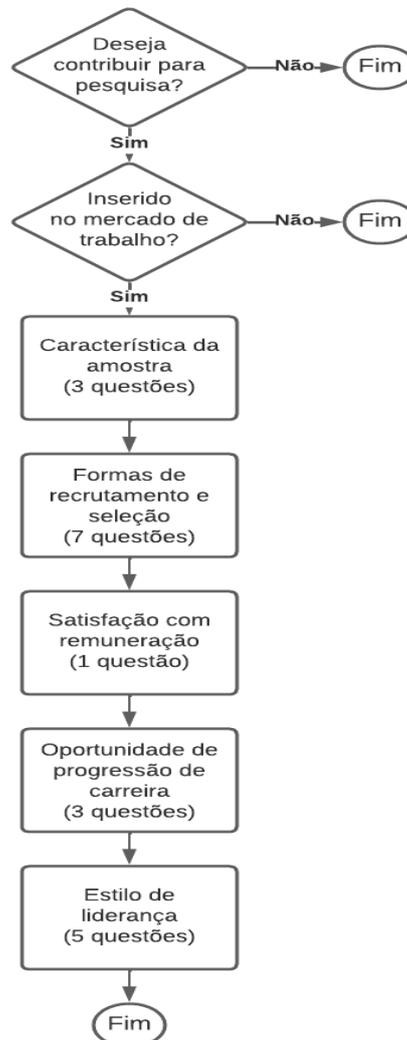
q = proporção de resultados desfavoráveis na população (q = 0,5)

z = valor crítico para o grau de confiança desejado (90%, z = 1,645)

E = erro padrão (E = 0,1)

O questionário (APÊNDICE B) foi estruturado conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Estrutura do questionário



Fonte: própria autora (2023)

Foram realizadas perguntas diretas de fácil compreensão e com questões fechadas seguindo a escala *likert* para ter um maior engajamento das pessoas, onde a nota 5 significava algo muito positivo e 0 algo muito negativo.

3.4 Resultados e discussões

A pesquisa obteve 70 respostas, sendo que 3 foram de pessoas que não estavam trabalhando no momento. Destas foram analisadas 67 respostas.

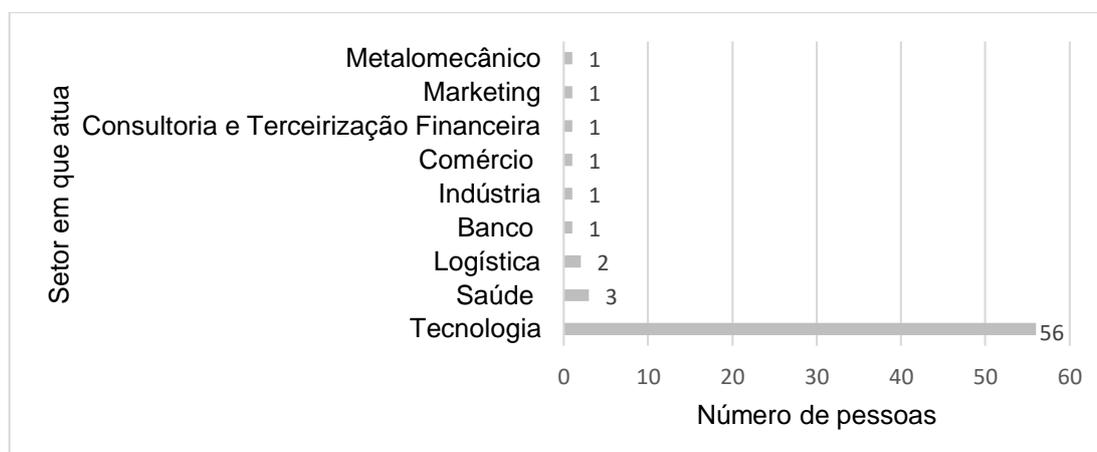
Essa amostra foi considerada representativa visto que, pelo cálculo amostral (Equação 1), eram necessárias 62 respostas, considerando confiança de 90% e um erro padrão de 10%.

3.4.1 Caracterização da amostra

A Figura 3 mostra que 56 respondentes (84%) trabalham em empresas de tecnologia. Em segundo lugar (4%) vem o setor de saúde, com 3 pessoas, seguido da logística, com 2 pessoas (3%). O restante está dividido entre pessoas que trabalham no banco, indústria, comércio, consultoria e terceirização financeira, *marketing* e metalomecânico.

A predominância de trabalhadores da área de tecnologia se deve ao fato de que na rede do *LinkedIn* aplicado, a maior parte das conexões são de profissionais desta área, isto porque o responsável pela conta trabalhou e trabalha em empresas desse segmento.

Figura 3 –Tipo de empresa que trabalha

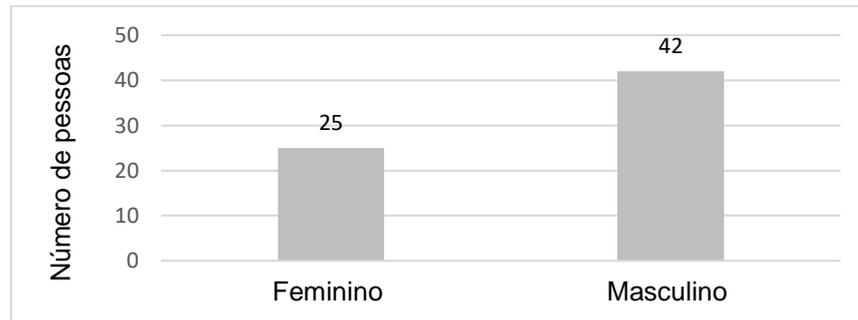


Fonte: própria autora (2023)

O gênero, idade e formação dos respondentes estão representados nas Figuras 4, 5 e 6, respectivamente.

O gênero masculino foi o de maior predominância, correspondendo a 63% (Figura 4). Este dado reafirma o Relatório de Inteligência e Informação BRI2-2019-010 v81 de Sergio Paulo Gallindo (2019), que mostrou que no ano de 2018 o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação possuía em média 845 mil empregos, sendo 67% homens (BRASSCOM, 2019).

Figura 4 – Gênero dos respondentes

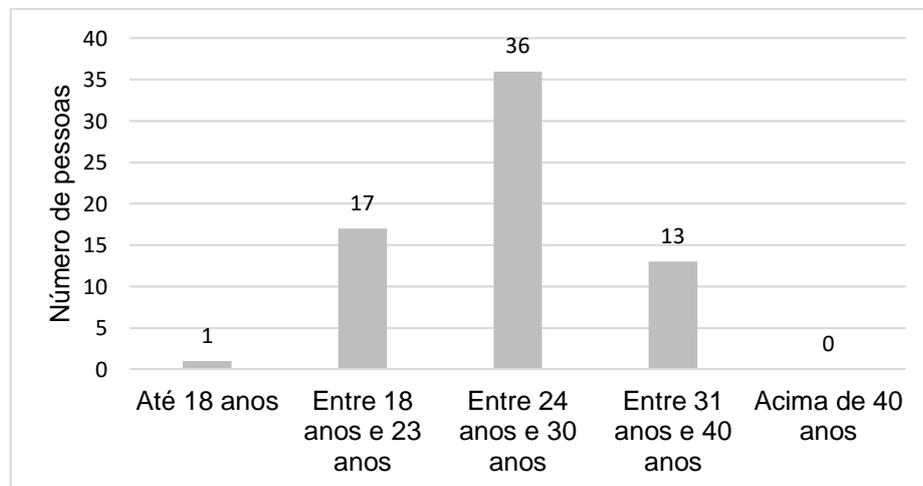


Fonte: própria autora (2023)

A maioria dos respondentes são jovens (Figura 5), sendo que 36 pessoas possuem entre 24 anos e 30 anos, 17 pessoas entre 18 anos e 23 anos, 13 pessoas entre 31 anos e 40 anos e somente uma tem até 18 anos.

A área de tecnologia é formada por muitos profissionais jovens e nesta pesquisa é possível observar esta prevalência. Se for analisado o intervalo entre 18 anos e 30 anos, ele abrange 53 pessoas, o que corresponde a 75% da amostra.

Figura 5 – Idade dos respondentes



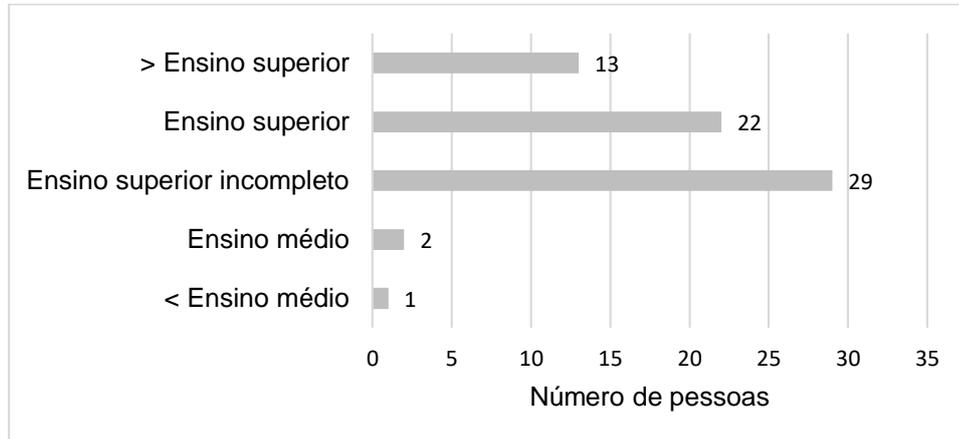
Fonte: própria autora (2023)

No que se refere ao nível de formação (Figura 6), 29 pessoas (43%) possuem ensino superior incompleto, 22 pessoas (33%) possuem ensino superior e 13 pessoas (19%) possuem formação maior que o ensino superior.

Apenas duas pessoas têm formação até ensino médio e uma tem formação inferior ao ensino médio.

Dessa forma, presumindo-se que as pessoas com ensino superior incompleto estejam estudando, é possível perceber que o mercado tem exigido profissionais com ensino superior.

Figura 6 – Nível de formação



Fonte: própria autora (2023)

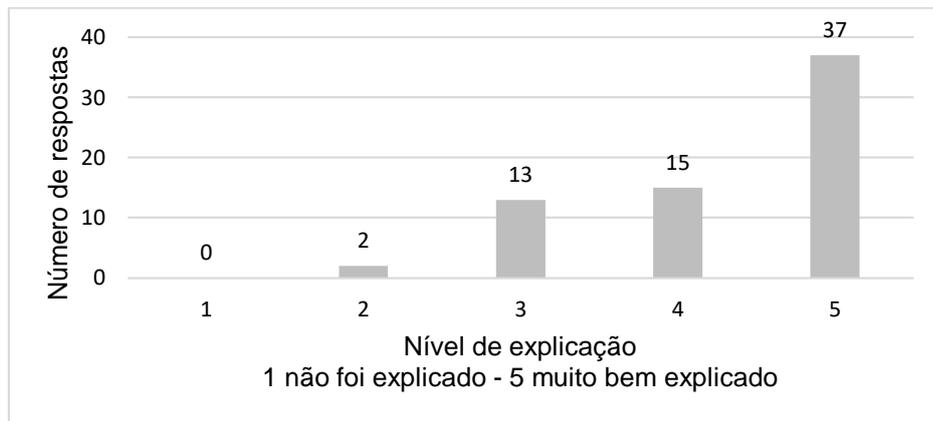
3.4.2 Impactos do recrutamento e seleção no *turnover*

Na Figura 7, é apresentado o nível de explicação realizado no processo de recrutamento e seleção das pessoas.

Somente duas pessoas (3%) tiveram pouca explicação em relação aos benefícios, rotinas, direitos, que a empresa possuía. Os profissionais que tiveram um recrutamento e seleção bem explicado ou muito bem explicado correspondem a 78% (52 pessoas).

Quando a seleção é realizada de forma transparente e eficaz, os índices de *turnover* são menores, pois tanto a empresa quanto o novo funcionário estão com as expectativas alinhadas (CAMARGO et. al., 2018).

Figura 7 – Explicações, durante o recrutamento e seleção, sobre detalhes do cargo a ser ocupado

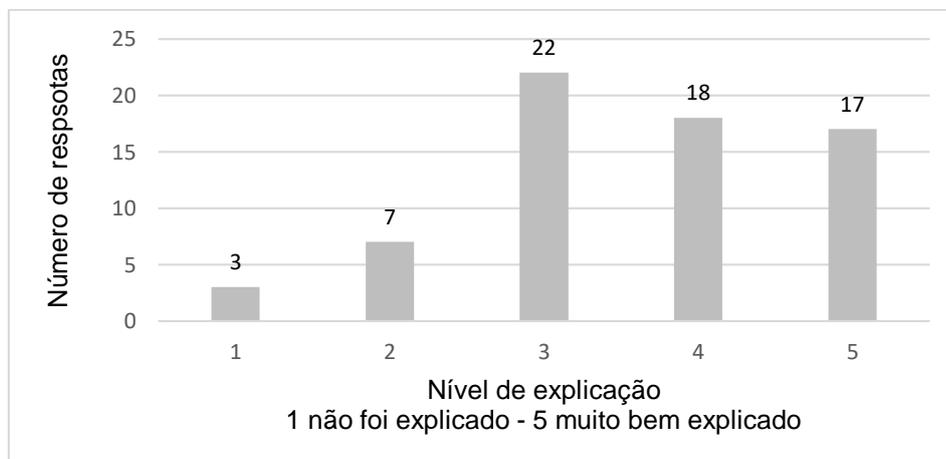


Fonte: própria autora (2023)

Na pesquisa realizada, apenas dez profissionais afirmaram que não houve ou houve pouca explicação sobre as atividades e atribuições do cargo a ser ocupado. Vinte e dois afirmaram que ocorreu uma explicação mediana e 35 afirmaram que teve uma explicação ou que foi muito bem explicado (Figura 8). Desta forma, a maior parte teve uma boa experiência nesta etapa do processo.

O detalhamento relativo às atividades e atribuições do cargo a ser ocupado por um novo profissional é de grande importância durante a seleção, pois apresenta uma implicação no resultado final do processo de recrutamento. A chance de descontentamento no futuro pela falta de explicação é menor, com isso o índice de *turnover* também (PEREIRA, 2015).

Figura 8 – Detalhamento, durante o recrutamento e seleção, relativo às atividades e atribuições do cargo a ser ocupado



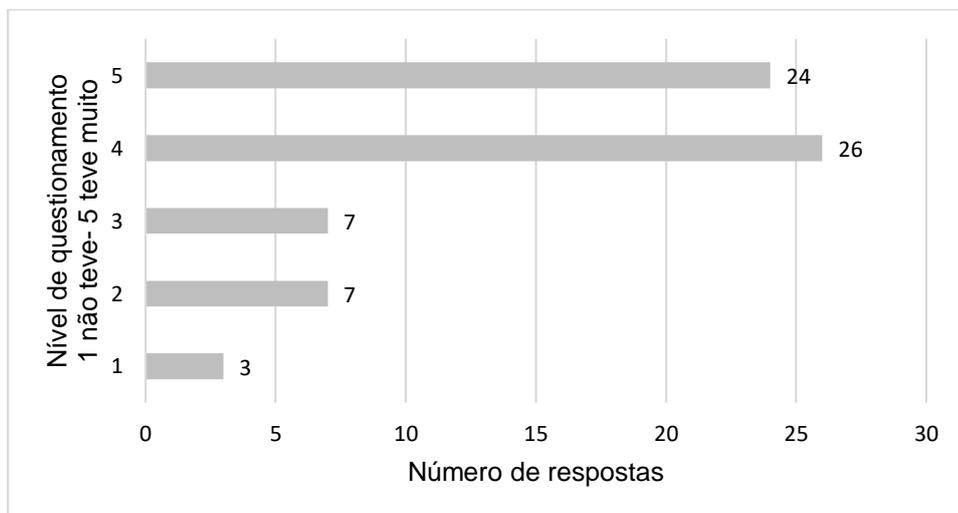
Fonte: própria autora (2023)

Na Figura 9, é possível observar que mais de 70% dos profissionais (50) foram questionados no recrutamento e seleção, sobre suas habilidades, preferências e expectativas. Isso é positivo, pois a chance de criar expectativas irreais é menor e diminui a chance de descontentamento e de intenção de *turnover*.

Os questionamentos, durante o recrutamento e seleção, sobre as expectativas, preferências e habilidades são de grande importância para o alinhamento entre o funcionário e a empresa, desta forma ambos têm a visão do que se é esperável, e a chance de descontentamento com as entregas, empresa, tende a diminuir.

A falta desses questionamentos pode acarretar em expectativas irreais em relação a empresa. Atualmente as empresas têm adotado o tipo de recrutamento realista, o qual na entrevista é fornecido ao candidato informações em relação à empresa, sem distorção, sendo relatados pontos positivos e negativos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

Figura 9 – Questionamento pela empresa, durante o recrutamento e seleção, sobre habilidades, preferências, expectativas do funcionário



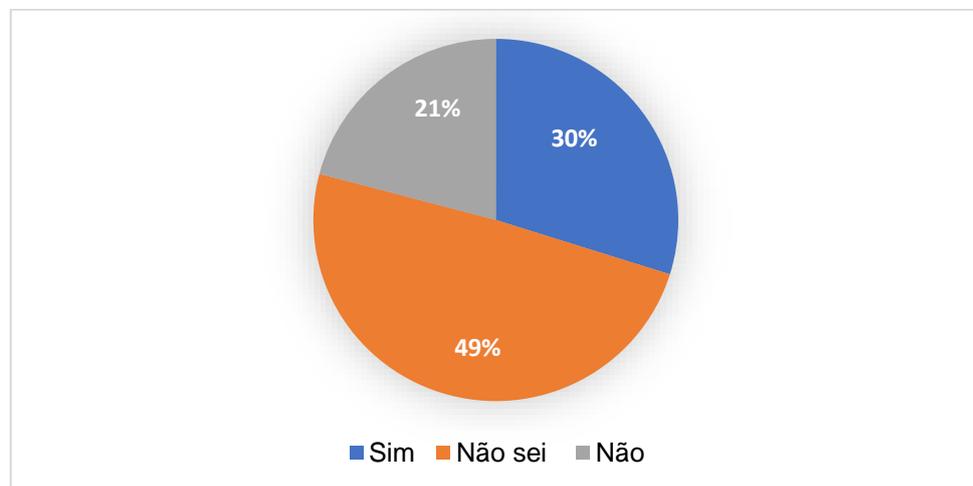
Fonte: própria autora (2023)

Grande parte dos respondentes afirmou não saber se a empresa realiza recrutamento interno antes de abrir um processo seletivo externo (49%) (Figura 10). Este dado é preocupante, pois a empresa pode realmente não realizar recrutamento interno e esta informação não está clara para todos os funcionários. Ou ela realiza este processo, mas não fornece oportunidade para todos participarem, gerando assim um descontentamento, podendo aumentar seu índice de *turnover*.

Por outro lado, 30% dos respondentes afirmaram que ocorre a prática de recrutamento interno nas empresas em que trabalham e 21% dos respondentes (14) afirmaram a não realização de recrutamento interno.

O recrutamento interno, como afirma Pereira (2015), tem inúmeros benefícios como uma maior rapidez no entendimento dos processos e novas tarefas da empresa, desenvolvimento interno dos profissionais e uma melhor integração. Desta forma, a probabilidade de intenção de *turnover* é menor, dado que os profissionais já conhecem a cultura, os processos, as pessoas da empresa, já estão alinhados com a operação.

Figura 10 – Realização do recrutamento interno na organização antes de fazer o recrutamento externo



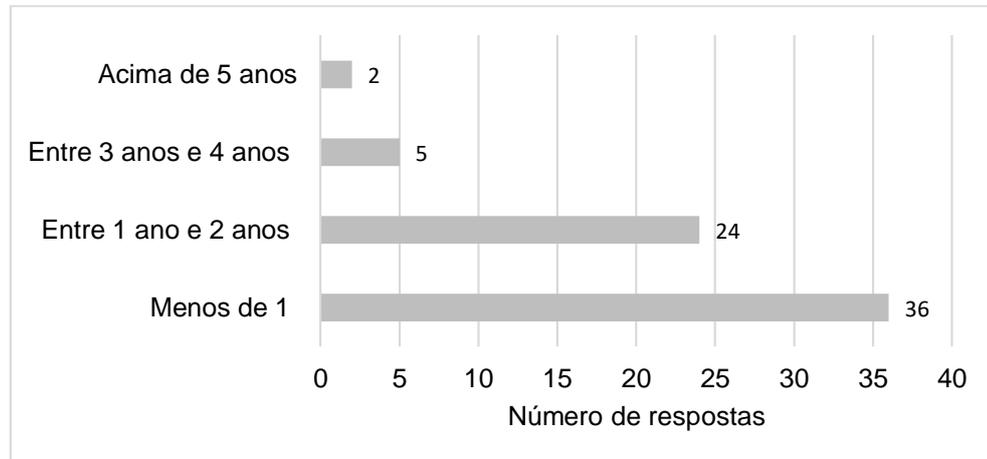
Fonte: própria autora (2023)

Na Figura 11 está demonstrado que 36 profissionais estão ocupando a mesma função há menos de 1 ano e 24 funcionários ocupam entre 1 ano e 2 anos.

Esses dados confirmam o que dizem Hammes, Santos e Melim, (2016), que em caso de cortes de custos as empresas costumam demitir pessoas que estão a menos de um ano na empresa.

Além disso, a permanência média de pessoas com cargos elevados em outras áreas é de 3,8 anos, já na área de tecnologia este tempo é reduzido para 2,6, o que reafirma a forte presença do processo de *turnover* nesta área (ASSESPRO, 2021)

Figura 11 – Tempo (anos) que ocupa a mesma função na empresa

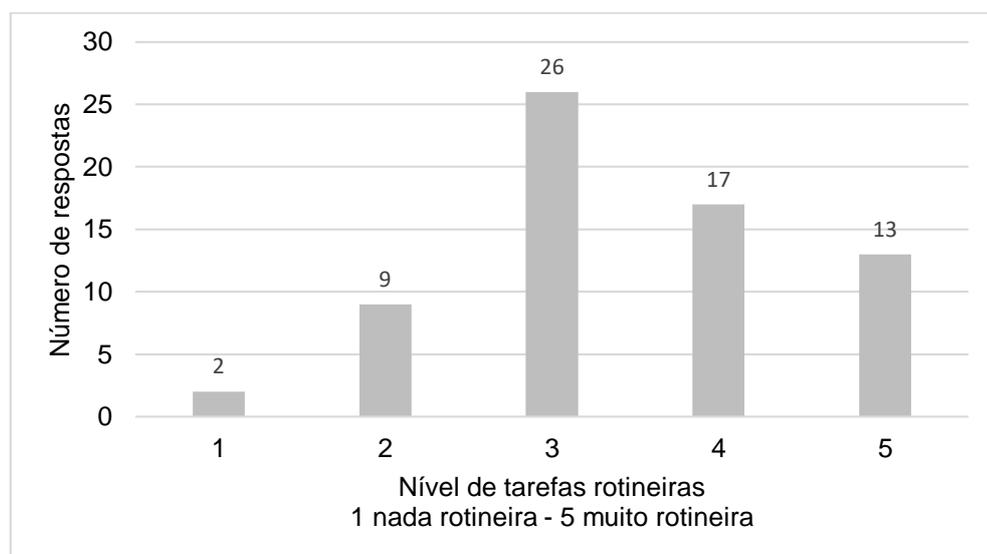


Fonte: própria autora (2023)

É possível observar (Figura 12) que 26 profissionais (38%) executam em parte suas atividades rotineiras e a outra parte consiste em atividades desafiadoras, enquanto, 30 profissionais (44%) executam a maior parte ou todas as atividades rotineiras.

Frequentemente, uma das causas de *turnover* voluntário é a execução de tarefas rotineiras, pois a satisfação dos funcionários diminui. Porém, quando há desafios nas atividades, os profissionais sentem orgulho por estarem executando, sentem pertencer ao local de trabalho e o nível de satisfação aumenta (SILVA, 2021).

Figura 12 – Nível de repetição das tarefas executadas

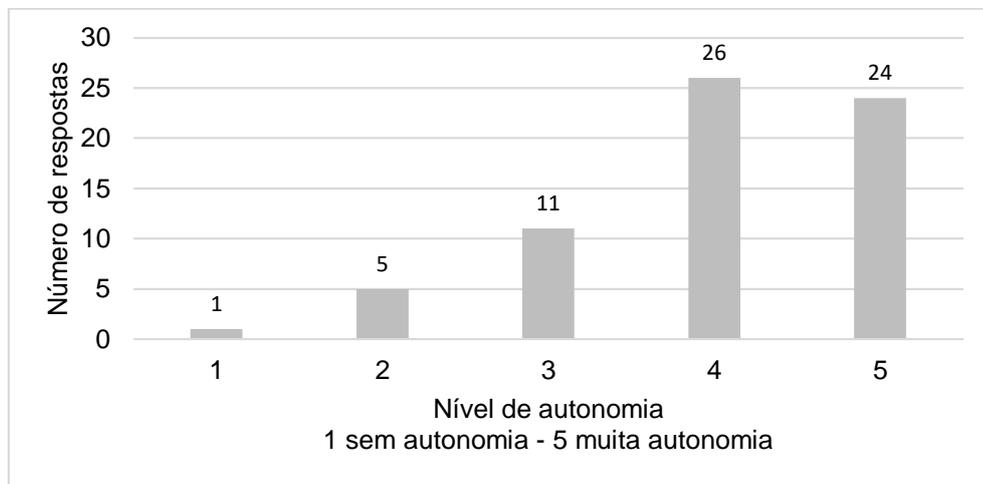


Fonte: própria autora (2023)

Na Figura 13 é possível verificar que 75% dos respondentes (50) possui autonomia ou muita autonomia, o que é algo bem positivo para a satisfação. Apenas 16% (11 respondentes) possui uma autonomia mediana e 9% (6 respondentes) possui pouca ou nenhuma autonomia.

A satisfação no trabalho também está relacionada ao grau de autonomia que os funcionários exercem em suas atividades. Como afirma Suzabar et al., (2020), quando os colaboradores percebem que a organização apoia suas decisões, tendem a ser mais leais e não buscam por novas oportunidades.

Figura 13 – Nível de autonomia nas atividades que executa



Fonte: própria autora (2023)

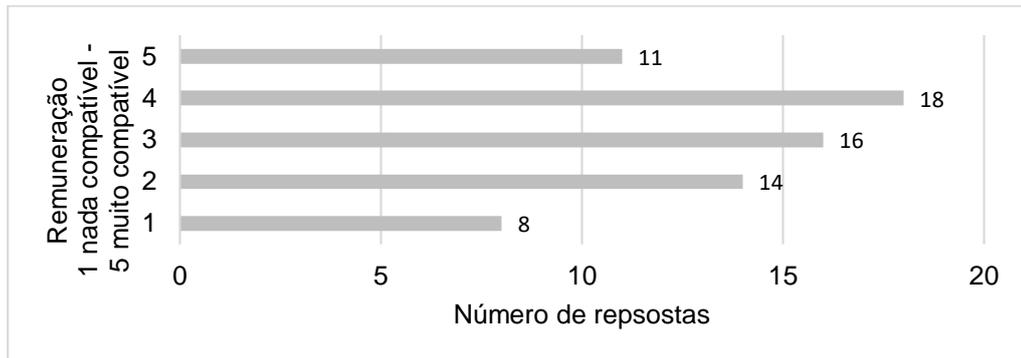
3.4.3 Remuneração e seus desafios na intenção de *turnover*

No que tange a remuneração, 43% dos respondentes (29) a consideram compatível ou muito compatível ao mercado que estão atuando, 32% (22 respondentes) julgam incompatível ou pouco compatível e 23% (16 respondentes) acham mediana (Figura 14).

O fato de o índice de compatibilidade afirmado pela amostra ter sido elevado pode indicar que a questão da remuneração não se apresenta como um fator decisivo para os profissionais deixarem a organização.

Como afirma a teoria dos dois fatores de Herzberg, fatores extrínsecos como status, salários, segurança, administração da empresa não necessariamente geram satisfação. Já os fatores intrínsecos, que estão relacionados com o reconhecimento, a realização, a responsabilidade e o progresso, geram motivação (VIANA, 2019).

Figura 14 – Opinião sobre a compatibilidade entre remuneração e mercado



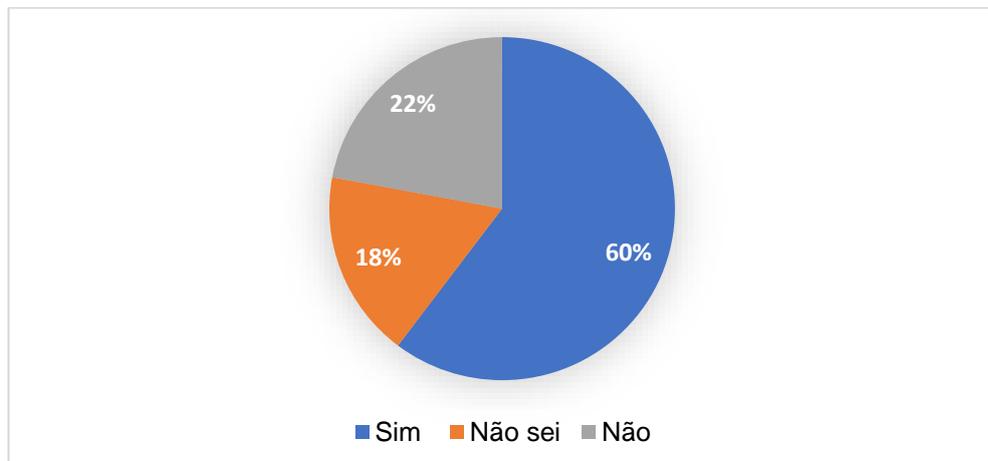
Fonte: própria autora (2023)

3.4.4 Importância da progressão da carreira na intenção de *turnover*

A política com previsões salariais na empresa é considerada um diferencial, pois possibilita ao funcionário evoluir tanto em questões relacionadas às novas atribuições quanto em aumento salarial (DE PAULA; DE ALCÂNTERA, DO VALE, 2020).

Na presente pesquisa, 60% das pessoas (40 pessoas) afirmaram que a empresa em que trabalham possui uma política de previsões salariais, 22% (15 pessoas) afirmou que não possui e 18% (12 pessoas) diz não saber, o que é algo alarmante dado que o recrutamento não foi claro nos benefícios que a empresa oferece ou a comunicação interna não é eficiente (Figura 15).

Figura 15 – Política de aumentos salariais periódicos na empresa

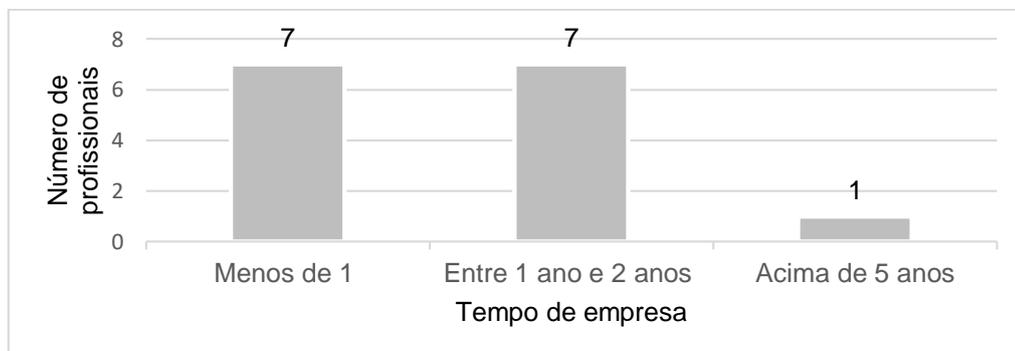


Fonte: própria autora (2023)

Realizando uma análise mais detalhada em relação à política de previsões de aumentos salariais, na Figura 16 é possível observar que dos 15 profissionais que responderam não haver esta política em sua empresa, quase metade (7) estão há menos de um ano na organização e a outra metade (7) estão entre 1 ano e 2 anos e somente um está acima de 5 anos.

Este dado reforça que empresas que não possuem uma política de crescimento, apresentam um índice de *turnover* mais elevado, visto que as pessoas não permanecem muito tempo em organizações que trabalham desta forma, principalmente profissionais de tecnologia.

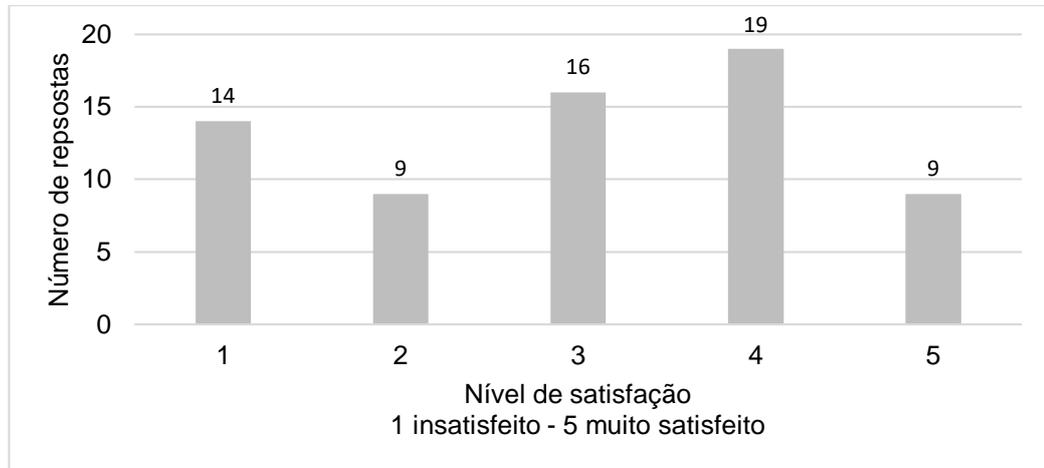
Figura 16 – Tempo dos funcionários em empresas sem política de aumentos salários



Fonte: própria autora (2023)

Em relação à satisfação quanto ao período em que ocorrem as avaliações de plano de carreira (Figura 17), 35% dos funcionários (23) responderam estar insatisfeito ou pouco satisfeito, 23% (16) está medianamente satisfeito e 42% (28) afirmam estar satisfeitos ou muito satisfeitos. Esses dados têm uma grande relação com a presença de plano de carreira na empresa, pois muitas vezes o funcionário está satisfeito com a organização porque sabe que possui uma perspectiva de crescimento, mas ao longo do tempo fica insatisfeito pela demora em que as avaliações ocorrem, procurando assim por novas oportunidades.

Figura 17 - Grau de satisfação quanto ao período que ocorre as avaliações do plano de carreira na empresa



Fonte: própria autora (2023)

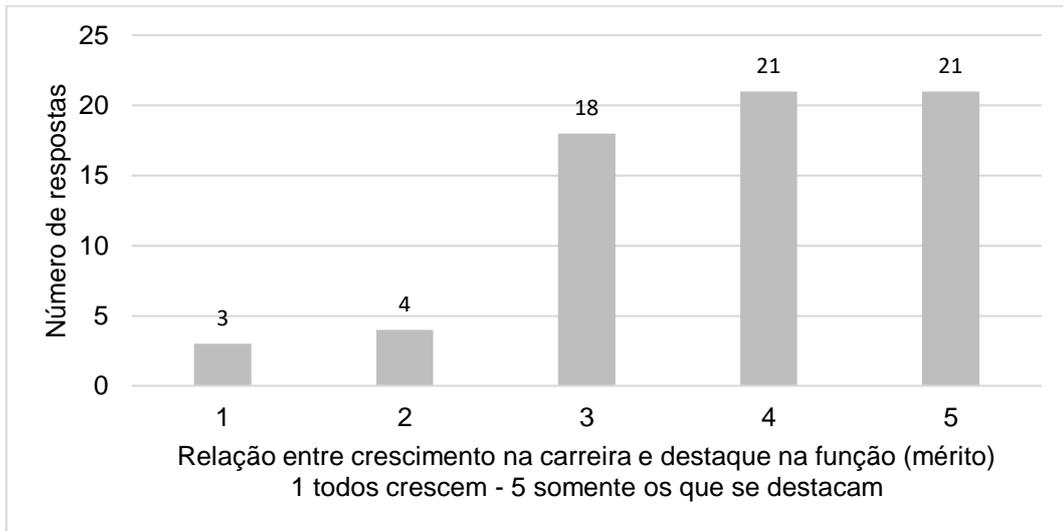
3.4.5 Influência da liderança na intenção de *turnover*

O questionamento realizado na Figura 18, tem como objetivo identificar se os profissionais que se esforçaram, desempenharam mais, agregaram um valor maior, são reconhecidos ou se, independente da entrega, todos os funcionários crescem no plano de carreira. Com base nas respostas, é possível perceber que 63% (42) dos profissionais afirmaram que só crescem aqueles que se destacam.

Somente 10% (7) dos profissionais afirmaram que todos crescem, independente do destaque na carreira. Portanto é possível concluir que a maioria dos profissionais estão satisfeitos com a forma pela qual ocorre a política de crescimento na carreira.

Em ambientes corporativos em que não há relação entre o mérito e crescimento profissional, desmotivam e geram insatisfação naqueles que buscam a diferença (GONZAGA et al., 2021).

Figura 18 – Relação entre política de crescimento na carreira e o desempenho na função

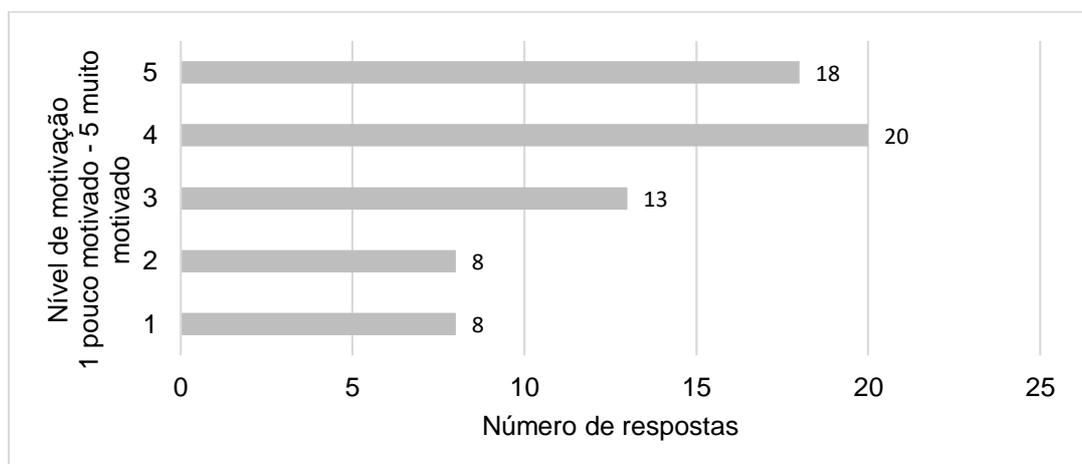


Fonte: própria autora (2023)

A Figura 19 mostra que 38 profissionais dizem que seu líder os mantém muito motivado ou motivado, 13 profissionais possuem líderes intermediários e 16 profissionais possuem líderes que não os motivam.

A liderança é algo fundamental em uma organização independente do seu tamanho, ela é responsável por influenciar um indivíduo ou um grupo de indivíduos a atingir um determinado objetivo (HERSEY; BLANCHARD, 2007). Assim sendo, um profissional motivado com a sua liderança, tem uma probabilidade menor de sair da empresa.

Figura 19 – Grau de motivação em relação as atitudes do líder

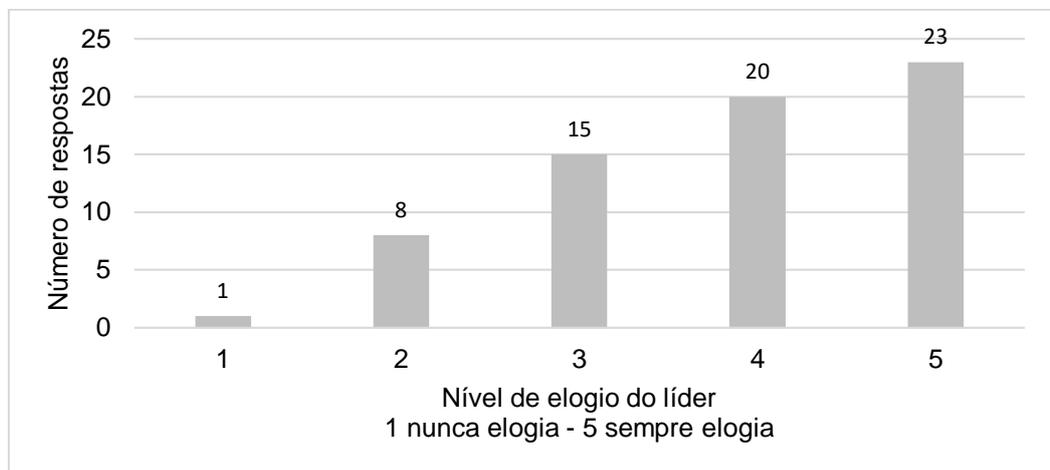


Fonte: própria autora (2023)

Na Figura 20, em média 65% (43) dos respondentes afirmaram que os líderes elogiam o seu desempenho e apenas 13% (9) respondentes afirmaram que seus líderes não elogiam o bom desempenho.

Uma pesquisa realizada pela Gallup (Robison, 2008) mostrou que 75% das pessoas que deixam seu emprego fazem isso por causa do mau relacionamento com os gestores. O elogio referente ao bom desempenho tem relação com este relacionamento e também com os fatores intrínsecos da teoria dos dois fatores, pois elogio vindo do superior faz que o profissional se sinta reconhecido e aumenta a sua satisfação com a organização.

Figura 20 – Comportamento do líder em relação ao bom desempenho

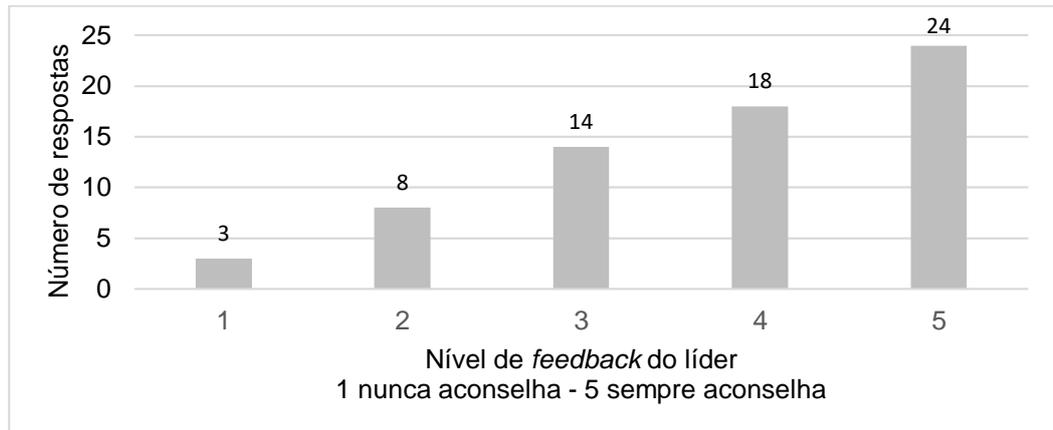


Fonte: própria autora (2023)

No que tange ao baixo desempenho (Figura 21), a maioria dos profissionais (42) recebem um *feedback* para melhorar, enquanto que somente 11 profissionais afirmaram não receber nenhum tipo de *feedback*.

Comparando com os dados de comportamento do líder em relação ao bom desempenho (Figura 20), ocorreu um aumento dos profissionais que não recebem *feedback* de baixo desempenho (11), em relação aos profissionais que não recebem elogio pelo bom desempenho (9). A longo prazo, isto pode ser um ponto de atenção, pois sem *feedback* construtivo o profissional não consegue evoluir e melhorar, podendo assim procurar por novas oportunidades.

Figura 21 – Comportamento do líder em relação ao baixo desempenho

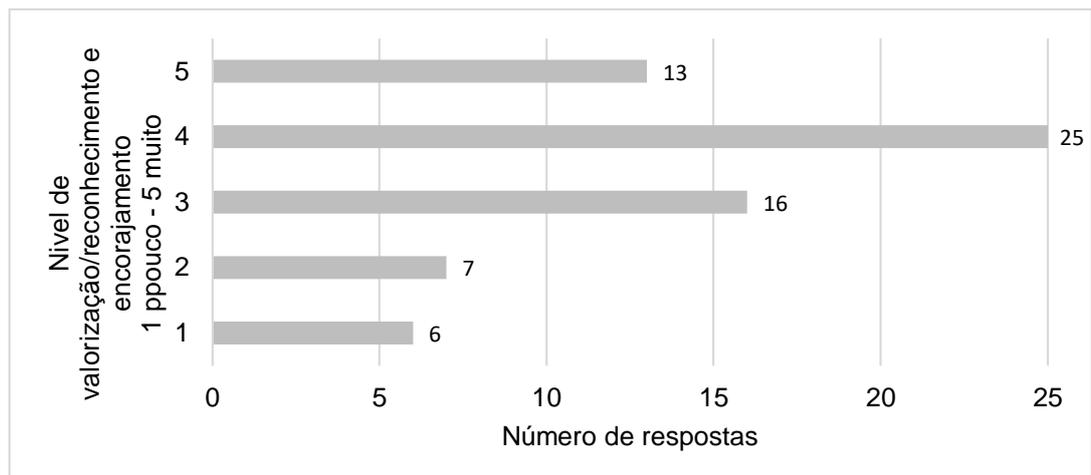


Fonte: própria autora (2023)

Na Figura 22, observamos que 38 profissionais se sentem valorizados, reconhecidos e encorajados na empresa, 16 profissionais se sentem neutros e 13 profissionais não se sentem valorizados.

De acordo com Maxwell (2011), os bons profissionais deixam uma organização pelo clima desagradável, e isto ocorre quando os líderes não são confiáveis, os líderes não valorizam sua equipe, os líderes são desqualificados e por fim, quando são inseguros. Ele afirma também que os indivíduos não deixam empresas e sim pessoas.

Figura 22 – Grau de valorização, reconhecimento e encorajamento para tomada de decisões na organização



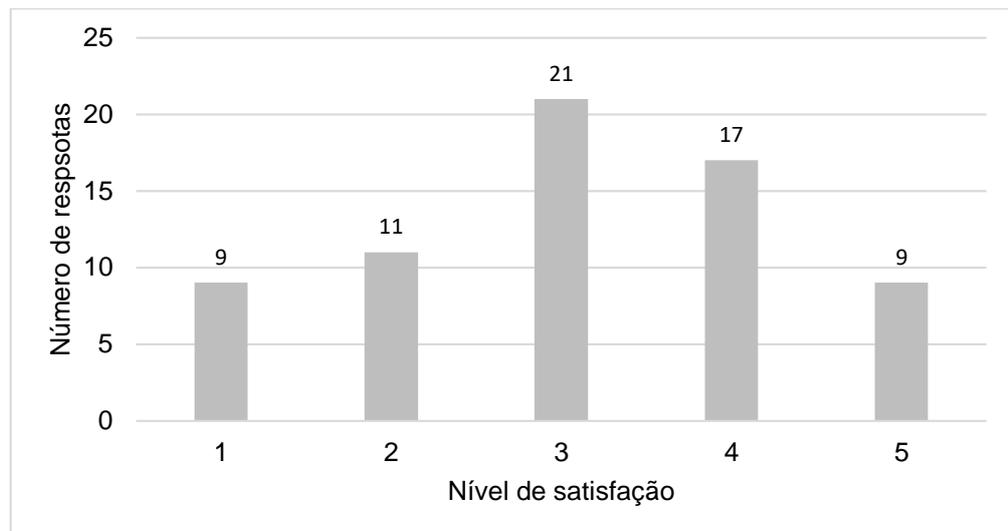
Fonte: própria autora (2023)

Por fim, no que tange a satisfação em relação a capacitação, que consiste em um ponto importante para o crescimento e desafio profissional, 26 profissionais

responderam estar satisfeitos com a forma que a empresa lida com essa questão, para 21 profissionais é indiferente e 20 profissionais estão insatisfeitos (Figura 23).

A forma pela qual empresas oferecem ferramentas e capacitações para o crescimento profissional está ligada a satisfação dos funcionários, pois empresas que não buscam evoluir acabam perdendo seus profissionais.

Figura 23 - Grau de satisfação em relação a capacitação ou outras formas de desenvolvimento que a empresa oferece para o crescimento profissional



Fonte: própria autora (2023)

3.5 Conclusão

Através desse trabalho, foi possível relacionar fatores organizacionais de gestão de pessoas com a intenção de *turnover* em profissionais de empresas predominantemente da área de tecnologia.

Com relação ao recrutamento e seleção, ficou demonstrado que existe uma falta de informação nas empresas em relação ao recrutamento interno, pois grande parte afirmou não saber da realização desta prática na empresa, o que organizacionalmente é algo negativo.

Foi possível observar que a maior parte dos profissionais executam tarefas rotineiras, o que pode fazer com que surja o interesse em buscar novas oportunidades.

Com relação a remuneração, ficou demonstrado que a questão salarial não é um indicativo para intenção de *turnover* nesta amostra, pois boa parte dos profissionais consideram sua remuneração compatível ou muito compatível com o mercado.

A falta de política de progressão de carreira parece estar associada com o baixo tempo de permanência na organização (menos de dois anos).

E por fim, no que tange a liderança, mais da metade dos profissionais possuem *feedback* do seu líder. Isso faz com que os trabalhadores se sintam motivados, encorajados, reconhecidos pelos líderes e tenham liberdade para tomar novas iniciativas na empresa.

Espera-se, com este trabalho, contribuir para novos estudos relacionados à gestão de pessoas e ao *turnover*.

4 CONCLUSÕES GERAIS DA PESQUISA

Tendo em vista os argumentos apresentados no artigo 1 e artigo 2, é possível concluir que o objetivo geral, de identificar fatores organizacionais que geram intenção de *turnover*, foi alcançado.

Com o artigo 1 foram identificados três fatores principais que geram intenção de *turnover* nas organizações, a falta de empoderamento dos líderes e a falta de suporte e a frequência maior em profissionais jovens.

As informações obtidas no artigo 1, serviram de *input* para a elaboração do questionário aplicado no artigo 2, em que foram abordadas questões sobre recrutamento e seleção, remuneração, previsão de aumento salariais e tipos de liderança.

Os fatores encontrados (artigo 2) como aqueles que geram intenção de *turnover* foram: falta de informações em relação ao recrutamento interno, tarefas rotineiras e falta de política de progressão de carreira. A questão salarial não parece ser um indicativo para intenção de *turnover*. Um aspecto positivo encontrado foi que mais da metade dos profissionais recebem *feedback* do seu líder.

A diferença entre as causas de intenção de *turnover* teórica (artigo 1) e as encontradas na pesquisa prática (artigo 2) podem ter ocorrido devido ao fato de que as informações teóricas se basearam em trabalhos predominantemente americanos, europeus e chineses. Dessa forma, as causas encontradas no primeiro trabalho, apesar de terem sido fundamentais para o direcionamento do segundo trabalho, parecem estar relacionadas a questões de gestão estratégica, enquanto que no segundo trabalho parecem estar relacionadas a aspectos de gestão tática e operacional.

Para estudos futuros, é sugerido que seja realizado um estudo mais aprofundado e direcionado para uma empresa de tecnologia, assim será possível relacionar os fatores de intenção de *turnover* encontrados neste trabalho.

Referências

- ALLEN, David G.; SHORE, Lynn M.; GRIFFETH, Rodger W. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, **Journal of Management**, v 29, ed 1, pp. 99-118, 2003.
- ALMEIDA, Fernanda de; GUIDO, Gabriela. **Mercado de TI continua contratando, apesar da crise big techs**. 31 de Janeiro. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/01/mercado-tech-continua-aquecido-apesar-das-demissoes/>. Acessado em: 26 de Mar de 2023.
- ARAÚJO, Luís César. G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009
- ASSESPRO. **Turnover em TI: Como analisar e criar estratégias para evitá-lo**. Porto Alegre, 18 de março. 2018. Disponível em: <https://www.assespro-rs.org.br/turnover-em-ti-como-analisar-e-criar-estrategias-para-evita-lo/>. Acessado em: 21 Ago de 2022.
- BASTOS, Cristiane Monteiro Peixoto. **Importância do planejamento, recrutamento e seleção na redução do Turnover**. Especialização (Gestão de Recursos Humanos), Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2008.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo, Brasil: Atlas, 2002.
- BITTENCOURT, Ana Roberta Trentin de. **Gestão estratégica de pessoas: relação entre turnover e o grau de comprometimento dos funcionários na Hotelaria Gramadense (RS)**. 2013. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2013.
- BOHLANDER, George W. et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BONFIM, Gessé Robson do; DIAS, Celso Roberto; AVELINO, Cleide Henrique. A relevância da Administração de Cargos e Salários para as organizações. **Revista e-HUMANT@S**, São Paulo, ed. 4, p.34 – 47, 2018.
- BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- BRASSCOM. **Formação Educacional e Empregabilidade em TIC Achados e Recomendações**. Relatório de Inteligência e Informação BRI2-2019-010 v81. São Paulo, 2019.
- CAMARGO, Aline Gabriela et al. Turnover e o processo de recrutamento e seleção – análise do impacto em uma empresa. **Revista Magsul de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 5, p. 1-21, 2018.

CARVALHO, Abel; RUA, Orlando Lima. **Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das boas práticas**. Vida Economica, 2017.

DA SILVA, Vera Lúcia Ventura; LEITE, Nildes R. Pitombo. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

DE BEER, Leon T.; TIMS, Maria; BAKKER, Arnold B. Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 19, n. 3, p. 400-412, 2016.

DE PAULA, Carla Queiroz; DE ALCÂNTARA, Bruno Ramos; DO VALLE, Bruno Siqueira. Gestão do Turnover como diferencial competitivo nas organizações fabris no entorno sul do Distrito Federal.. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**, v. 7, n. 1, p. 1-12, 2020.

DE SOUZA, Dércia Antunes; DA PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 45-58, 2011.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FIGUEREDO, Claudio Sousa. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**: Uma Análise em Empresas de Bacabal – MA., à Luz das Práticas da Gestão de Competência. 2012. Mestrado (Dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

GARCIA, Denise B. **Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional**. Data da publicação, v. 13, 2017.

GIACOMET, Mônia Oliveira. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos em uma entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul**. 2011. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Atlas, 2001.

GOMES, Daniel Roque; DUARTE, Ana Patrícia; NEVES, José Gonçalves das. Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. E. **Vaz & V. Meirinhos, Recursos Humanos: das teorias às boas práticas**, p. 239-253, 2010.

GONZAGA, Amanda de Sá et al. **Turnover: os motivos geradores de pedido de desligamento de trabalhadores em uma empresa de transporte de passageiros**. Especialização (Gestão de Negócios com Ênfase em Transporte) – Fundação Dom Cabral, Serra, 2021.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; DOS SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista Espacios**. v. 37, n. 3, 2016.

HAYWARD, Dana et al. A qualitative study of experienced nurses' voluntary turnover: learning from their perspectives. **Journal of clinical nursing**, v. 25, n. 9-10, p. 1336-1345, 2016.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. Management of organizational behavior. **Prentice Hall**. 5. ed. NJ, 2007.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed. Futura: São Paulo, 2000. 332 p.

MAAK, Thomas; PLESS, Nicola M. Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. **Journal of business ethics**, v. 66, p. 99-115, 2006.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. São Paulo, 2007.

MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACÁRIO, Daniel Lucas Tavares et al. A importância do recrutamento para redução do turnover das organizações do século XXI. XII SEGeT. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais do XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16922346.pdf>. Acessado em: 02 de Abr de 2023.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000

MAXWELL, John C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2011.

MILKOVICH, George T. Milkovich; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle** . Ortiz, 1992.

MONTEIRO, Luiz Eduardo dos Santos. **Importância do plano de carreira e remuneração para a redução do turnover dentro das empresas: caso ELETROBRAS**. 2012. Tese (Doutorado em Gestão Empresarial) – Escola de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Rio de Janeiro, 2012.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; GOMES, Jorge Filipe Da Silva. Quid vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Análise Psicológica**, v. 28, n. 4, 2010.

MOTTA, Paulo. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NASCIMENTO, Sheyliene Rodrigues do. **A visão dos colaboradores sobre a gestão de pessoas baseada no modelo de competências**. 2013. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

NOBRE, Thalita Lacerda. **Motivação: os desafios da gestão de recursos humanos na atualidade**. Curitiba: Juruá, 2010.

PEREIRA, Ângela Patrícia Rodrigues. **Uma análise à gestão do talento (caso de estudo: empresa industrial)**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

ROBISON, Jennifer. Turning Around Employee Turnover. 2008. Disponível em: <https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>. Acessado em: 12 de Abr 2023.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DA VEIGA DIAS, Valéria. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016.

SILVA, Elson Magno. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Nelma Soraia Serrano Negrão da. **Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover dos profissionais da indústria hoteleira: o efeito moderador da motivação**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal, 2021.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016.

STEVENSON, Willian J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo, Harper & Row do Brasil Ltda, 1981.

SUZABAR, Dian Faqihdien et al. Recognizing how the time demands of work influences the turnover intention in banking industry. In: **4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)**. Atlantis Press, p. 40-45, 2020.

VENTURA, Vera Lúcia da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

VIANA, Israel Rodrigues. **Satisfação no ambiente de trabalho sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**: uma análise no setor de Convênios e Contratos Acadêmicos da Universidade Federal da Bahia. 2019. (Trabalho de Conclusão de Curso, Administração Pública). Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco de Conde, 2019.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE eletrônica**, v. 3, 2004.

WALDMAN, David A.; SIEGEL, Donald. Defining the socially responsible leader. **The leadership quarterly**, v. 19, n. 1, p. 117-131, 2008.

WEAVER, Sara G.; YANCEY, George B. The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. **Leadership Review**, v. 10, n. Summer, p. 104-124, 2010.

WONG, Yui-tim; WONG, Yui-Woon; WONG, Chi-sum. An integrative model of turnover intention: Antecedents and their effects on employee performance in Chinese joint ventures. **Journal of Chinese Human Resource Management**, 2015.

YUKL, Gary. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Academy of Management perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.

APÊNDICE A – Resultado *Methodi Ordinatio*

	Título do artigo; Autores e Revista	Citações; Ano e FI	Resultado da equação <i>InOrdinatio</i>
1	Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover. Crossley CD,Bennett RJ,Jex SM,Burnfield JL. Journal of Applied Psychology.	Citações: 406 Ano: 2007 FI: 6,45	356,01
2	Anxiety, distress, and turnover intention of healthcare workers in Peru by their distance to the epicenter during the COVID-19 crisis. Yáñez JA,Jahanshahi AA,Alvarez-Risco A,Li J,Zhang SX. American Journal of Tropical Medicine and Hygiene.	Citações: 83 Ano: 2020 FI: 1,01	163,00
3	Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? Kim M,Beehr TA. International Journal of Human Resource Management	Citações: 33 Ano: 2020 FI: 1,54	113,00
4	Is career adaptability a double-edged sword? The impact of work social support and career adaptability on turnover intentions during the COVID-19 pandemic. Lee PC,Xu Stracy,Yang W. International Journal of Hospitality Management.	Citações: 15 Ano: 2021 FI: 2,51	105,00
5	LGBT Workplace Inequality in the Federal Workforce: Intersectional Processes, Organizational Contexts, and Turnover Considerations. Cech EA,Rothwell WR. ILR Review.	Citações: 24 Ano: 2020 FI: 2,40	104,00
6	Employee stock ownership and firm exit decisions: A cross-country analysis of rank-and-file employees. Hennig JC,Ahrens C,Oehmichen J,Wolff M. Accounting, Organizations and Society.	Citações: 4 Ano: 2022 FI: 2,20	104,00
7	Influencing factors of Chinese special education teacher turnover intention: understanding the roles of subject well-being, social support, and work engagement. Fu W,Pan Q,Zhang C,Cheng L. International Journal of Developmental Disabilities.	Citações: 4 Ano: 2022 FI: 0,50	104,00
8	When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. Liborius P,Kiewitz C. Journal of Vocational Behavior.	Citações: 3 Ano: 2022 FI: 2,81	103,00
9	Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A	Citações: 3 Ano: 2022	103,00

	social identity theory perspective. Mittal S,Gupta V,Motiani M. IIMB Management Review.	FI: 0,55	
10	Retention intention and job satisfaction of alternatively certified teachers in their first year of teaching. Richter E,Lucksnat C,Redding C,Richter D. Teaching and Teacher Education.	Citações: 1 Ano: 2022 FI: 1,95	101,00
11	Turnover of IPS employment specialists: Rates and predictors. Butenko D,Rinaldi M,Brinchmann B,Killackey E,Johnsen E,Mykletun A. Journal of Vocational Rehabilitation.	Citações: 1 Ano: 2022 FI: 0,41	101,00
12	The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter?. Kaymakcı R,Görener A,Toker K. Current Research in Behavioral Sciences.	Citações: 1 Ano: 2022 FI: 0,00	101,00
13	Employees' Entrepreneurial Dreams and Turnover Intention to Start-Up: The Moderating Role of Job Embeddedness. Li M,Li J,Chen X. International journal of environmental research and public health.	Citações: 0 Ano: 2022 FI: 0,81	100,00
14	Factors related to care competence, workplace stress, and intention to stay among novice nurses during the coronavirus disease (Covid-19) pandemic. Chen HM,Liu CC,Yang SY,Wang YR,Hsieh PL. International Journal of Environmental Research and Public Health.	Citações: 10 Ano: 2021 FI: 0,81	100,00
15	Exploring the relative importance of factors that influence the job retention of social care staff working in intellectual disability services.Murray GC,McKenzie K,Metcalfe D,Whelan K,Murray AL. British Journal of Learning Disabilities.	Citações: 0 Ano: 2022 FI: 0,47	100,00
16	Turnover intention among operating room nurses during the COVID-19 outbreak and its association with perceived safety climate. Lotfi M,Akhuleh OZ,Judi A,Khodayari M. Perioperative Care and Operating Room Management.	Citações: 0 Ano: 2022 FI: 0,18	100,00
17	Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between work and life conflict and turnover intention. Treuren GJ,Fein EC. International Journal of Human Resource Management.	Citações: 8 Ano: 2021 FI: 1,54	98,00
18	Cold wind of change: Associations between organizational change, turnover intention, overcommitment and quality of care in Spanish and Swedish eldercare organizations. Lundmark R,Nordin M,Yepes-Baldó M,Romeo M,Westerberg K. Nursing Open.	Citações: 6 Ano: 2021 FI: 0,50	96,00
19	Capability management control and salesperson turnover: A double-edged sword in a product complexity scenario. Bande	Citações: 4 Ano: 2021	94,00

	B, Kimura T, Fernández-Ferrín P, Jaramillo F. Industrial Marketing Management.	FI: 2,21	
20	Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. Slatten LA, Bendickson JS, Diamond M, McDowell WC. Journal of Innovation & Knowledge.	Citações: 3 Ano: 2021 FI: 2,17	93,00
21	Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. Ramalho Luz CM, Luiz de Paula S, de Oliveira LM. Revista de Gestao.	Citações: 33 Ano: 2018 FI: 0,00	93,00
22	Job Satisfaction and Turnover Intention Among People With Disabilities Working in Special Employment Centers: The Moderation Effect of Organizational Commitment. Romeo M, Yepes-Baldó M, Lins C. Frontiers in Psychology.	Citações: 12 Ano: 2020 FI: 0,87	92,00
23	Positive Affect Predicts Turnover Intention Mediated by Online Work Engagement: A Perspective of R&D Professionals in the Information and Communication Technology Industry. Hong JC, Petsangsri S, Cui Y. Frontiers in Psychology.	Citações: 0 Ano: 2021 FI: 0,87	90,00
24	Pediatric Nurses' Turnover Intention and Its Association with Calling in China's Tertiary Hospitals. Xu S, Tao L, Huang H, Little J, Huang L. Journal of Pediatric Nursing.	Citações: 10 Ano: 2020 FI: 0,55	90,00
25	The influence of organizational incivility and job stress on childcare teachers' turnover intention: Moderated mediation effect of gratitude. Seo DH, Lee CS. Perspektivy Nauki i Obrazovania.	Citações: 0 Ano: 2021 FI: 0,15	90,00
26	Identification of workplace-related turnover predictors in production. Korder S, Krauel M, Vernim S, Reinhart G. Procedia CIRP.	Citações: 0 Ano: 2021 FI: 0,64	90,00
27	Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. Li Y, Huang H, Chen YY. Children and Youth Services Review.	Citações: 6 Ano: 2020 FI: 0,80	86,00
28	Moderated Mediation Effect of Mindfulness on the Relationship Between Muscular Skeletal Disease, Job Stress, and Turnover Among Korean Firefighters. Lee JH, Lee J, Lee KS. Safety and Health at Work.	Citações: 6 Ano: 2020 FI: 0,78	86,00
29	Organizational Climate Effects on the Relationship Between Emotional Labor and Turnover Intention in Korean Firefighters. Ryu HY, Hyun DS, Jeung Y, Kim CS, Chang SJ. Safety and Health at Work.	Citações: 6 Ano: 2020 FI: 0,78	86,00
30	The Mediating Role of Career Calling in the Relationship Between Family-Supportive Supervisor Behaviors and Turnover	Citações: 5 Ano: 2020 FI: 0,61	85,00

	Intention Among Public Hospital Nurses in China, Zhang L, Jin T, Jiang H. Asian Nursing Research.		
31	Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. Fernet C, Trépanier SG, Demers M, Austin S. Nursing Outlook.	Citações: 34 Ano: 2017 FI: 0,74	84,00
32	A qualitative case study of employee turnover in retail business. Olubiyi O, Smiley G, Luckel H, Melaragno R. Heliyon.	Citações: 10 Ano: 2019 FI: 0,55	80,00
33	People equity model as an effort to increase employees' intention to stay. Wahyanto T, Supriyanto S, Damayanti NA, Hartini S, Lestari R. Journal of Public Health Research.	Citações: 0 Ano: 2020 FI: 0,43	80,00
34	Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a Manufacturing Division. Bester J, Stander MW, van Zyl LE. SA Journal of Industrial Psychology.	Citações: 44 Ano: 2015 FI: 0,40	74,00
35	Dual normative commitments mediating the relationship between perceived investment in employees' development and intention to leave among the healthcare workforce in underserved areas of Taiwan. Du PL, Huang IC, Huang YH, Chang CS. Rural and Remote Health.	Citações: 2 Ano: 2019 FI: 0,42	72,00
36	Subjectivity About Turnover Intention Among Male Nurses in South Korea: A Q-Methodological Study. Kim IJ, Shim HW. Asian Nursing Research.	Citações: 10 Ano: 2018 FI: 0,61	70,00
37	Improving employee retention using path analysis at e-commerce company in Indonesia. Noerlina, Simamora BH, So IG, Mursitama TN, Angelina F, Prasetya J, Stevani J. International Journal of Recent Technology and Engineering.	Citações: 0 Ano: 2019 FI: 0,00	70,00
38	Threats or violence from patients was associated with turnover intention among foreign-born GPs—a comparison of four workplace factors associated with attitudes of wanting to quit one's job as a GP. Eneroth M, Gustafsson Sendén M, Schenck Gustafsson K, Wall M, Fridner A. Scandinavian Journal of Primary Health Care.	Citações: 18 Ano: 2017 FI: 0,81	68,00
39	Loving and leaving public health: Predictors of intentions to quit among state health agency workers. Liss-Levinson R, Bharthapudi K, Leider JP, Sellers K. Journal of Public Health Management and Practice.	Citações: 36 Ano: 2015 FI: 1,06	66,00
40	The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover	Citações: 15 Ano: 2017 FI: 0,86	65,00

	intention for foreign workers in Taiwan. Liao SH,Widowati R,Hu C,Tasman L. Asia Pacific Management Review.		
41	Effects of people-oriented leadership and subordinate employability on call center withdrawal behaviors. León FR,Morales O. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.	Citações: 5 Ano: 2018 FI: 0,80	65,00
42	Occupational Health and Safety Management and Turnover Intention in the Ghanaian Mining Sector. Amponsah-Tawiah K,Ntow MA,Mensah J. Safety and Health at Work.	Citações: 25 Ano: 2016 FI: 0,78	65,00
43	Intention to leave the workplace among nurses working with cancer patients in acute care hospitals in Sweden. Lagerlund M,Sharp L,Lindqvist R,Runesdotter S,Tishelman C. European Journal of Oncology Nursing.	Citações: 35 Ano: 2015 FI: 0,61	65,00
44	Antecedents of turnover in federal public administration. Cavalcanti G. Ferreira P,Rabelo Neiva E. RAUSP Management Journal.	Citações: 2 Ano: 2018 FI: 0,44	62,00
45	Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China. Tao H,Ellenbecker CH,Wang Y,Li Y. International Journal of Nursing Sciences.	Citações: 20 Ano: 2015 FI: 0,74	50,00
46	Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?. Ghosh D,Gurunathan L. IIMB Management Review.	Citações: 19 Ano: 2015 FI: 0,55	49,00
47	The Moderating Role of Self Efficacy on the Perceptions of Justice and Turnover Intentions. Çelik DA,Yeloğlu HO,Yıldırım OB. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 7 Ano: 2016 FI: 0,00	47,00
48	Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. Abid G,Zahra I,Ahmed A. Future Business Journal.	Citações: 6 Ano: 2016 FI: 0,00	46,00
49	The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. Arshadi N,Damiri H. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 31 Ano: 2013 FI: 0,00	41,00
50	The Dynamic Role of Social Exchange and Personality in Predicting Turnover Intentions among Professional Workers. Osman I,Noordin F,Daud N,Othman MZ. Procedia Economics and Finance.	Citações: 1 Ano: 2016 FI: 0,00	41,00
51	The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. Bayarçelik EB,Findikli MA. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 1 Ano: 2016 FI: 0,00	41,00

52	Engaging People with Employer Branding. Ahmad NA,Daud S. Procedia Economics and Finance.	Citações: 1 Ano: 2016 FI: 0,00	41,00
53	Workforce Turnover at Local Health Departments: Nature, Characteristics, and Implications. Newman SJ,Ye J,Leep CJ. American Journal of Preventive Medicine.	Citações: 19 Ano: 2014 FI: 2,21	39,00
54	An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan. Chen ML,Su ZY,Lo CL,Chiu CH,Hu YH,Shieh TY. Journal of Dental Sciences.	Citações: 19 Ano: 2014 FI: 0,51	39,00
55	Leadership and the Characteristic of Different Generational Cohort towards Job Satisfaction. Ahmad H,Ibrahim B. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 6 Ano: 2015 FI: 0,00	36,00
56	Career plans of primary care midwives in the Netherlands and their intentions to leave the current job. Warmelink JC,Wiegers TA,de Cock TP,Spelten ER,Hutton EK. Human Resources for Health.	Citações: 5 Ano: 2015 FI: 1,36	35,00
57	The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul. Emiroğlu BD,Akova O,Tanriverdi H. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 5 Ano: 2015 FI: 0,00	35,00
58	Effects of Customer Relationship Management Strategy on Call Centre's Employee Intention to Quit: Evidence from Malaysia Call Centers . Abdullateef AO,Mukhtar SS,Yusoff RZ,Ahmad IS. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 15 Ano: 2014 FI: 0,00	35,00
59	Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. Alniacik U,Cigerim E,Akcin K,Bayram O. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 42 Ano: 2011 FI: 0,00	32,00
60	Minimum Turnover Analysis in Turkish Tourism Sector. Kaya İ,Bezirgan M,Alamur B. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 1 Ano: 2015 FI: 0,00	31,00
61	A Fuzzy Inference System for Supporting the Retention Strategies of Human Capital. Kalali NS. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 1 Ano: 2015 FI: 0,00	31,00
62	The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. Elçi M,Erdilek MK,Alpkan L,Şener İ. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 7 Ano: 2014 FI: 0,00	27,00
63	The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. Erdil O,Müceldili B. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 7 Ano: 2014	27,00

		FI: 0,00	
64	Organization-based Self-esteem as a Moderator of the Relationship between Employee Dissent and Turnover Intention. Cenkcı T, Ötken AB. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 6 Ano: 2014 FI: 0,00	26,00
65	Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotels. Aminudin N. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 14 Ano: 2013 FI: 0,00	24,00
66	The Moderating Effects of Motivating Job Characteristics on the Relationship between Burnout and Turnover Intention. Özbağ GK, Ceyhun GÇ, Çekmecelioğlu HG. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 2 Ano: 2014 FI: 0,00	22,00
67	The Relationships among Organizational Cynicism, Job Insecurity and Turnover Intention: A Survey Study in Erzurum/Turkey. Çınar O, Karcıoğlu F, Aslan İ. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 2 Ano: 2014 FI: 0,00	22,00
68	Does Job Satisfaction Mediate the Relationship between Work-family Conflict and Turnover? A Study of Turkish Marine Pilots. Özbağ GK, Ceyhun GÇ. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 1 Ano: 2014 FI: 0,00	21,00
69	Roles of perceived exchange quality and organisational identification in predicting turnover intention. Kumar M, Singh S. IIMB Management Review.	Citações: 18 Ano: 2012 FI: 0,55	18,00
70	The influence of organizational and social support on turnover intention in collectivist contexts. Lobburi P. Journal of Applied Business Research.	Citações: 17 Ano: 2012 FI: 0,14	17,00
71	Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?. Alniaçık E, Alniaçık Ü, Erat S, Akçin K. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 4 Ano: 2013 FI: 0,00	14,00
72	The contribution of personality and workplace characteristics in predicting turnover intention among sexual assault nurse examiners: A path analytic study. Strunk KC, Strunk KK. Journal of Forensic Nursing.	Citações: 46 Ano: 2012 FI: 0,39	6,00
73	Factors in volunteer turnover at nonprofit organizations: A study of lifeline in Taiwan. Kuo TS, Lin MM, Lan CH. Asian Social Science.	Citações: 3 Ano: 2012 FI: 0,00	3,00
74	Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations. Biswas S. IIMB Management Review.	Citações: 22 Ano: 2010 FI: 0,55	2,00

75	The Impact of Job Training, job satisfaction and Alternative Job Opportunities on Job Turnover in Libyan Oil Companies. Dardar AH, Jusoh A, Rasli A. Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Citações: 2 Ano: 2012 FI: 0,00	2,00
----	---	--------------------------------------	------

Fonte: própria autora (2022)

APÊNDICE B – Questionário aplicado no campo de estudo

1) Você deseja contribuir para a pesquisa? *

- Sim
- Não

2) Qual o tipo de empresa que você trabalha? *

- Tecnologia
- Saúde
- Não estou trabalhando no momento
- Outro:

3) Qual o seu gênero? *

- Feminino
 - Masculino
 - Não binário
 - Prefiro não dizer
- Outro:

4) Qual a sua idade? *

- Até 18 anos
- Entre 18 anos e 23 anos
- Entre 24 anos e 30 anos
- Entre 31 anos e 40 anos
- Acima de 40 anos

5) Qual a sua formação? *

- < Ensino médio
- Ensino médio
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior
- > Ensino superior

6) Durante o seu recrutamento/seleção, lhe foi explicado o que a empresa oferece em termos salariais, plano de carreira, benefícios, férias, repouso semanal, alimentação, horário de trabalho...? *

- 1 Não foi explicado
- 2
- 3
- 4
- 5 Muito bem explicado

7) Durante o seu recrutamento/seleção, lhe foi explicado com detalhes sobre as atividades e atribuições do cargo a ser ocupado? (Ex. se você iria executar tarefas

dinâmicas ou rotineiras, se você teria alguma autonomia na execução das tarefas...)*

- 1 Não foi explicado
- 2
- 3
- 4
- 5 Muito bem explicado

8) Durante o seu recrutamento/seleção, lhe foi questionado sobre suas habilidades, preferências, expectativas? *

- 1 Não ocorreu nenhum questionament
- 2
- 3
- 4
- 5 Tiveram vários alinhamentos

9) A empresa faz recrutamento interno antes de fazer o recrutamento externo? *

- Sim
- Não sei
- Não

10) Há quanto tempo você ocupa a mesma função na empresa? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 ano e 2 anos
- Entre 3 anos e 4 anos
- Acima de 5 anos

11) As atividades que você executa são rotineiras? *

- 1 Nenhuma é rotineira
- 2
- 3
- 4
- 5 Todas são rotineiras

12) Você possui autonomia nas atividades que executa? *

- 1 Nenhuma autonomia
- 2
- 3
- 4
- 5 Muita autonomia

13) Você considera a sua remuneração compatível com o segmento de mercado em que você atua? *

- 1 Pouco compatível
- 2

- 3
- 4
- 5 Muito compatível

14) Existe na sua empresa uma política com previsões de aumentos salariais periódicos?*

- Sim
- Não
- Não sei

15) Qual o seu grau de satisfação quanto ao período que ocorre as avaliações do plano de carreira?*

- 1 Insatisfeito
- 2
- 3
- 4
- 5 Muito satisfeito

16) Você acredita que todas as pessoas da empresa cresce no plano de carreira ou somente as pessoas que se destacam neste período?*

- 1 Todos crescem
- 2
- 3
- 4
- 5 Somente os que se destacam

17) Considera que o seu líder mantém você motivado a crescer profissionalmente, compartilhando experiências, auxiliando na resolução dos problemas, buscando aperfeiçoar suas habilidades individuais e trazendo feedbacks importantes e construtivos?*

- 1 Pouco motivado
- 2
- 3
- 4
- 5 Muito motivado

18) O líder elogia o seu bom desempenho? *

- 1 Nunca elogia
- 2
- 3
- 4
- 5 Sempre elogia

19) O seu líder traz feedbacks no caso de baixo desempenho?*

- 1 Nunca aconselha
- 2
- 3
- 4
- 5 Sempre aconselha

20) Você se sente valorizado, reconhecido e encorajado a tomar iniciativas na sua empresa/atividades?*

- 1 Pouco
- 2
- 3
- 4
- 5 Muito

21) Qual o seu grau de satisfação em relação a capacitação ou outras formas de desenvolvimento que a empresa oferece para seu crescimento profissional?*

- 1 Insatisfeito
- 2
- 3
- 4
- 5 Muito satisfeito