



FATORES ORGANIZACIONAIS QUE GERAM INTENÇÃO DE *TURNOVER*

THABATA BIERHALS HARTWIG - thabatabierhals@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL

THIERRY MENDES DOS SANTOS - thierrycraque@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL

RENATA HEIDTMANN-BEMVENUTI - reheidtmann@yahoo.com.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: *TURNOVER É A RELAÇÃO ENTRE O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS QUE DEIXARAM A ORGANIZAÇÃO E A MÉDIA DE FUNCIONÁRIOS QUE AINDA SE ENCONTRAM NA ORGANIZAÇÃO DURANTE UM PERÍODO. UM ELEVADO ÍNDICE DE TURNOVER PODE AFETAR OS SERVIÇOS AUMENTANDO CUSTOS COM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, PERDENDO CLIENTES, BAIXANDO A QUALIDADE NO SERVIÇO PRESTADO, REDUZINDO GANHOS E DIMINUINDO A MORAL DA EMPRESA. ESSE TRABALHO IDENTIFICOU FATORES ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS RELACIONADOS COM A INTENÇÃO DE TURNOVER EM PROFISSIONAIS DE EMPRESAS PREDOMINANTEMENTE DA ÁREA DE TECNOLOGIA. DEMONSTROU-SE UMA FALTA DE INFORMAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O RECRUTAMENTO INTERNO, POIS GRANDE PARTE AFIRMOU NÃO SABER SE ESTA PRÁTICA EXISTE NA EMPRESA, O QUE É ORGANIZACIONALMENTE NEGATIVO. OBSERVOU-SE QUE A MAIOR PARTE DOS PROFISSIONAIS EXECUTA TAREFAS ROTINEIRAS, O QUE PODE DESPERTAR INTERESSE EM NOVAS OPORTUNIDADES. A QUESTÃO SALARIAL NÃO PARECE INDICAR INTENÇÃO DE TURNOVER, POIS A MAIORIA DOS PROFISSIONAIS CONSIDERA SUA REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL OU MUITO COMPATÍVEL COM O MERCADO. A FALTA DE POLÍTICA DE PROGRESSÃO DE CARREIRA PARECE ASSOCIADA AO BAIXO TEMPO DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO (MENOS DE DOIS ANOS). QUANTO À LIDERANÇA, MAIS DA METADE DOS PROFISSIONAIS RECEBEM FEEDBACK DE SEUS LÍDERES. ISSO FAZ COM QUE SE SINTAM MOTIVADOS, ENCORAJADOS, RECONHECIDOS E TENHAM LIBERDADE PARA TOMAR INICIATIVAS.*

PALAVRAS-CHAVES: *ROTATIVIDADE; LIDERANÇA; TECNOLOGIA; GESTÃO DE PESSOAS*

ORGANIZATIONAL FACTORS THAT GENERATE TURNOVER INTENTION

ABSTRACT: *TURNOVER IS THE RELATIONSHIP BETWEEN THE NUMBER OF EMPLOYEES WHO LEFT THE ORGANIZATION AND THE AVERAGE NUMBER OF EMPLOYEES WHO ARE STILL IN THE ORGANIZATION DURING A PERIOD. A HIGH TURNOVER RATE CAN AFFECT SERVICES BY INCREASING RECRUITMENT AND SELECTION COSTS, LOSING CUSTOMERS, LOWERING SERVICE QUALITY, REDUCING EARNINGS, AND REDUCING COMPANY MORALE. THEREFORE, THIS WORK IDENTIFIED ORGANIZATIONAL FACTORS FOR PEOPLE MANAGEMENT THAT DEMONSTRATE A RELATIONSHIP WITH TURNOVER INTENTIONS IN PROFESSIONALS FROM COMPANIES PREDOMINANTLY IN THE TECHNOLOGY AREA. IT WAS DEMONSTRATED THAT THERE IS A LACK OF INFORMATION AMONG EMPLOYEES REGARDING INTERNAL RECRUITMENT, AS MOST SAID THEY DID NOT KNOW WHETHER THIS PRACTICE WAS CARRIED OUT IN THE COMPANY, WHICH ORGANIZATIONALLY IS SOMETHING NEGATIVE. IT WAS POSSIBLE TO OBSERVE THAT MOST PROFESSIONALS PERFORM ROUTINE TASKS, WHICH CAN LEAD TO AN INTEREST IN SEEKING NEW OPPORTUNITIES. THE SALARY ISSUE DOES NOT SEEM TO BE AN INDICATION OF TURNOVER INTENTION, AS MOST PROFESSIONALS CONSIDER THEIR REMUNERATION TO BE COMPATIBLE OR VERY COMPATIBLE WITH THE MARKET. THE LACK OF A CAREER PROGRESSION POLICY SEEMS TO BE ASSOCIATED WITH THE LOW LENGTH OF STAY IN THE ORGANIZATION (LESS THAN TWO YEARS). REGARDING LEADERSHIP, MORE THAN HALF OF PROFESSIONALS RECEIVE FEEDBACK FROM THEIR LEADER. THIS MAKES WORKERS FEEL MOTIVATED, ENCOURAGED, RECOGNIZED BY LEADERS, AND HAS THE FREEDOM TO TAKE NEW INITIATIVES WITHIN THE COMPANY.*

KEYWORDS: *TURNOVER; LEADERSHIP; TECHNOLOGY; PEOPLE MANAGEMENT.*

1. INTRODUÇÃO

O termo *turnover* foi definido por Price (1977) como a relação entre o número de funcionários que deixaram a organização e a média de funcionários que ainda se encontram na organização durante um período. Hoje em dia, muitos gestores definem *turnover* como a rotatividade de funcionários, saída (voluntária ou involuntária), preenchimento da vaga, treinamento do novo funcionário, criando assim um ciclo de substituição conhecido como *turnover* (WOODS, 1995). Estudos têm demonstrado que há uma relação entre o *turnover* e os fatores organizacionais, principalmente das prestadoras de serviços como, por exemplo, as empresas de tecnologia (NASCIMENTO; AZEVEDO, 2018; SANTOS; SANTOS, 2021).

Dessa forma, o entendimento sobre o índice *turnover* de uma empresa é de grande importância, visto que um elevado 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). As vagas abertas na área de tecnologia em janeiro de 2023 cresceram 38% em relação ao mesmo ano de 2022 (ALMEIDA; GUIDO, 2023). Com o 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). Como consequência os funcionários acabam se tornando uma parte vital das empresas. 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: recrutamento transparente em relação às atividades a serem executadas, remuneração compatível com o mercado, plano de carreira para desenvolvimento profissional e uma liderança confiável (BEER; TIMS; BAKKER, 2016).

Com isso, este trabalho teve como objetivo identificar fatores organizacionais que geram intenção de *turnover* em profissionais de empresas predominantemente da área de tecnologia.

2. 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, 2022). Um questionário com 21 questões foi elaborado de forma a coletar informações associadas com a intenção de *turnover* nos trabalhadores, tais como fatores relacionados ao processo de recrutamento e seleção, à satisfação com a remuneração, às oportunidades de progressão de carreira e aos estilos de liderança. Esse questionário foi disponibilizado para 398 pessoas entre os dias 17/03/2023 e 31/03/2023 na plataforma de *LinkedIn Corporation* da *Microsoft*, a qual é focada em negócios e emprego. Para elaboração do questionário foi utilizada a plataforma do *Google Forms*. Não foi exigida identificação e nem o nome da empresa que trabalha. Um pré-teste com cinco pessoas foi realizado antes do compartilhamento do *link* do questionário no *LinkedIn*. A quantidade de amostra necessária para a inferência dos dados da população foi verificada através da Equação 1.

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

Em que:

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 continha perguntas, fechadas, diretas e de fácil compreensão. Utilizou-se a escala *likert*, em que a nota 5 significava algo muito positivo e 0 algo muito negativo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

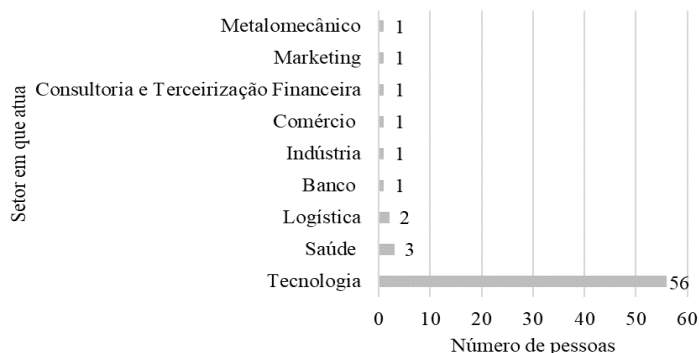
Dos 398 contatos da rede *LinkedIn*, 67 responderam ao questionário contendo questões sobre fatores organizacionais que geram intenção de *turnover* nos trabalhadores.

3.1 Perfil dos respondentes

A Figura 1 mostra que 56 dos respondentes (84%) eram trabalhadores de empresas de tecnologia, seguido de três do setor saúde (4%) e dois de logística (3%). Os 9% restantes representaram um trabalhador em cada uma das categorias: 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 *LinkedIn* utilizada para realizar a pesquisa, a maior parte das conexões eram de profissionais desta área.

FIGURA 1 –Tipo de empresa que trabalha



Fonte: próprio autor (2023).

O gênero masculino foi predominante (63%). Este dado reafirma o Relatório da Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais, 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). A maioria dos respondentes são jovens, entre 18 anos e 30 anos, os quais correspondem a 75% da amostra. Trinta e seis pessoas (54%) 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.

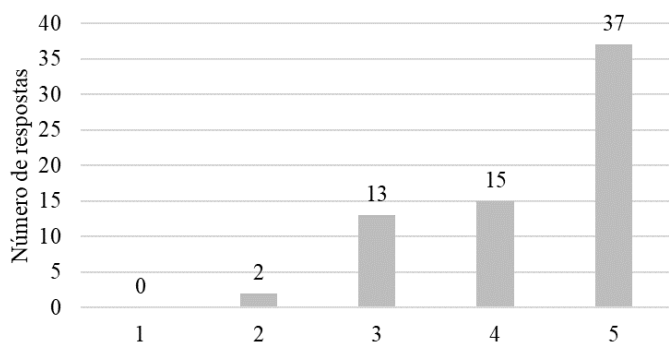
A área de tecnologia é formada por muitos profissionais jovens e nesta pesquisa foi possível observar esta prevalência. No que se refere ao nível de formação, 29 pessoas (43%) estão cursando o ensino superior, 22 pessoas (33%) possuem ensino superior e 13 pessoas (19%) possuem formação maior que o ensino superior. Apenas duas pessoas têm apenas ensino médio e uma tem formação inferior ao ensino médio. Dessa forma, é possível perceber que o mercado tem exigido profissionais com ensino superior.

3.2 Impactos do recrutamento e seleção no *turnover*

Na Figura 2, é apresentado o nível de explicação realizado no processo de recrutamento e seleção das pessoas. A maioria dos profissionais tiveram um recrutamento e seleção bem explicado ou muito bem explicado (78% = 52 pessoas). Somente duas pessoas (3%) tiveram pouca explicação em relação aos benefícios, rotinas, direitos, que a empresa

possuía. 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).

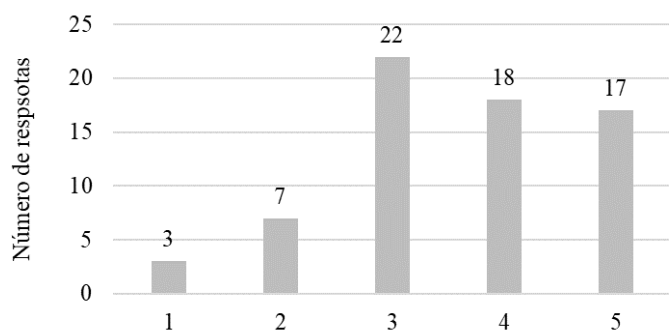
FIGURA 2 – Explicações, durante o recrutamento e seleção, sobre detalhes do cargo a ser ocupado (1 não foi explicado - 5 muito bem explicado)



Fonte: próprio autor (2023).

A maior parte dos empregados teve uma boa experiência nesta etapa do processo. 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 3). 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 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).

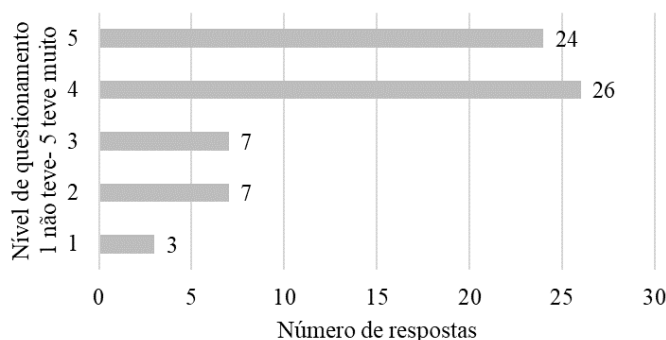
FIGURA 3 – Detalhamento, durante o recrutamento e seleção, relativo às atividades e atribuições do cargo a ser ocupado (1 não foi explicado - 5 muito bem explicado)



Fonte: próprio autor (2023).

Na Figura 4, 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*.

FIGURA 4 – Questionamento pela empresa, durante o recrutamento e seleção, sobre habilidades, preferências, expectativas do funcionário



Fonte: próprio autor (2023).

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 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, 2000).

Grande parte dos respondentes afirmou não saber se a empresa realiza recrutamento interno antes de abrir um processo seletivo externo (49%). 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*.

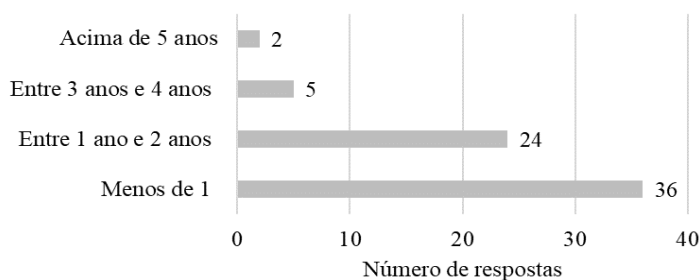
Por outro lado, 30% dos respondentes afirmaram que ocorre a prática de recrutamento interno nas empresas em que trabalham e 21% dos respondentes afirmaram a não realização de recrutamento interno. O recrutamento interno, como afirma Pereira (2015), tem inúmeros benefícios como uma maior rapidez no entendimento 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.

Na Figura 5 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, (2015) 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).

É possível observar 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).

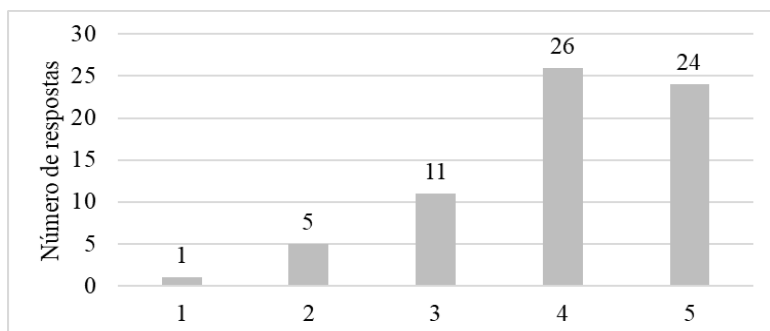
FIGURA 5 – Tempo (anos) que ocupa a mesma função na empresa



Fonte: próprio autor (2023).

Na Figura 6 é possível verificar que 75% dos respondentes (50) possuem 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 6 – Nível de autonomia nas atividades que executa (1 nenhuma - 5 muita)

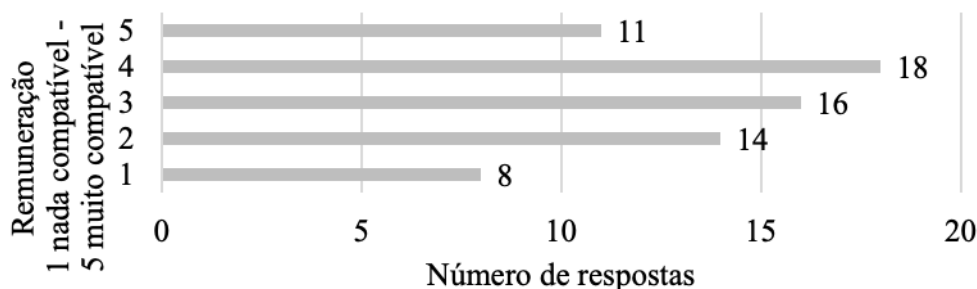


Fonte: próprio autor (2023).

3.3 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 7).

FIGURA 7 – Opinião sobre a compatibilidade entre remuneração e mercado



Fonte: próprio autor (2023).

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).

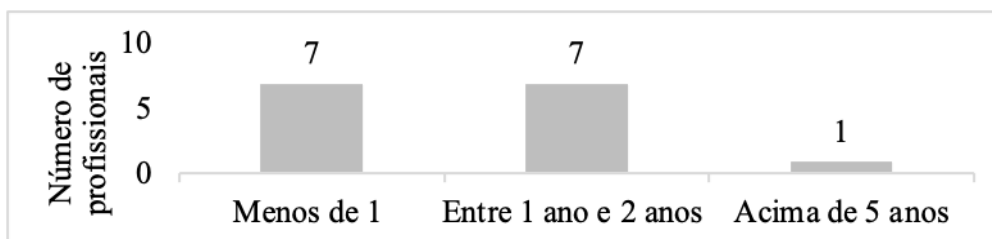
3.4 Importância da progressão da carreira na intenção de turnover

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 (RAMOS; VALLE. B. S. V.; PAULA, 2020). Na presente pesquisa, 60% dos respondentes (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.

Realizando uma análise mais detalhada em relação à política de previsões de aumentos salariais, na Figura 8 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.

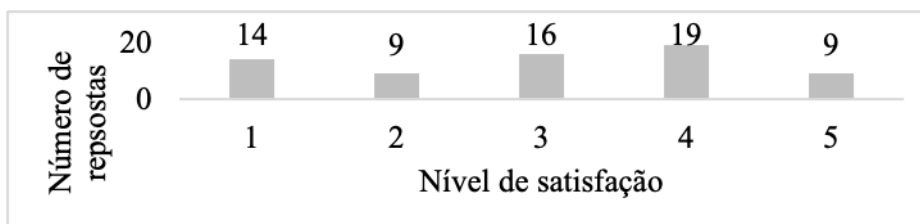
FIGURA 8 – Tempo dos funcionários em empresas sem política de aumentos salários



Fonte: próprio autor (2023).

Em relação à satisfação quanto ao período em que ocorrem as avaliações de plano de carreira (Figura 10), 35% dos funcionários (23) responderam estar insatisfeito ou pouco satisfeito, 23% (16) está medianamente satisfeito e 42% (28) afirmam estar satisfeitos ou muito satisfeitos.

FIGURA 9 - Grau de satisfação quanto ao período que ocorre as avaliações do plano de carreira na empresa (1 insatisfeito - 5 muito satisfeito)



Fonte: próprio autor (2023).

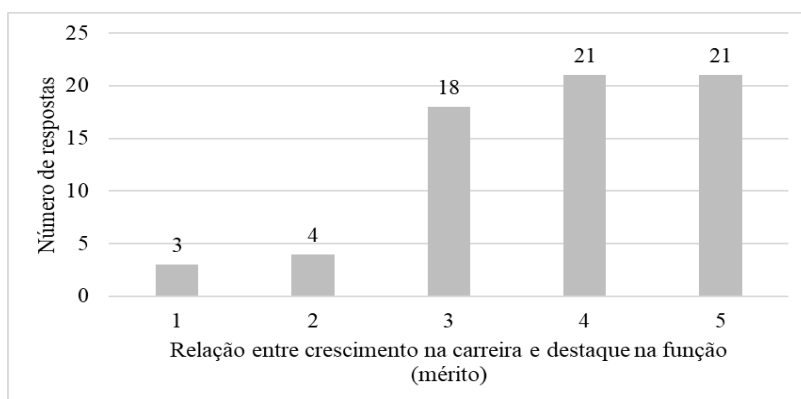
Esses dados têm uma grande relação com a presença de plano de carreira na empresa, pois muitas vezes o funcionário está satisfeito com a organização porque sabe que possui uma

perspectiva de crescimento, mas ao longo do tempo fica insatisfeito pela demora em que as avaliações ocorrem, procurando assim por novas oportunidades.

3.5 Influência da liderança na intenção de turnover

O questionamento realizado na Figura 10, 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.

FIGURA 10 – Relação entre política de crescimento na carreira e o desempenho na função (1 todos crescem - 5 crescem somente os que se destacam)

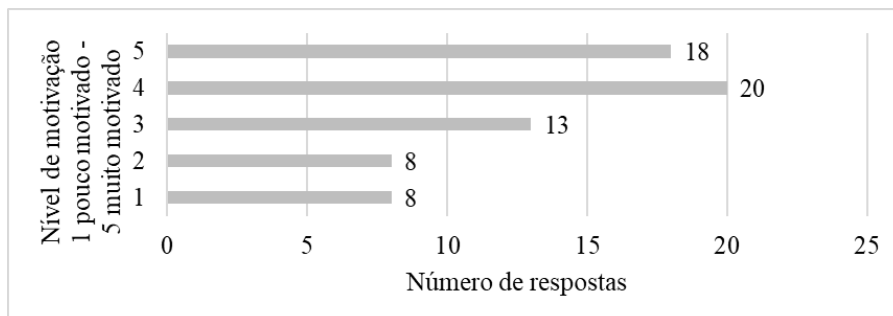


Fonte: próprio autor (2023).

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).

A Figura 11 mostra que 38 profissionais (57%) 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; JOHNSON, 2012) Assim sendo, um profissional motivado com a sua liderança, tem uma probabilidade menor de sair da empresa.

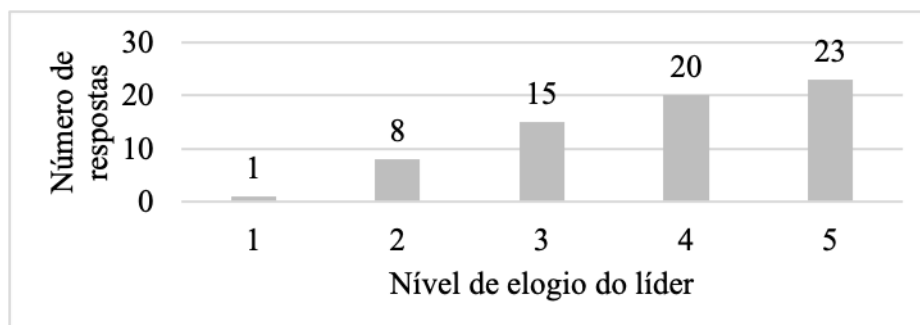
FIGURA 11 – Grau de motivação em relação as atitudes do líder



Fonte: próprio autor (2023).

Na Figura 12, 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.

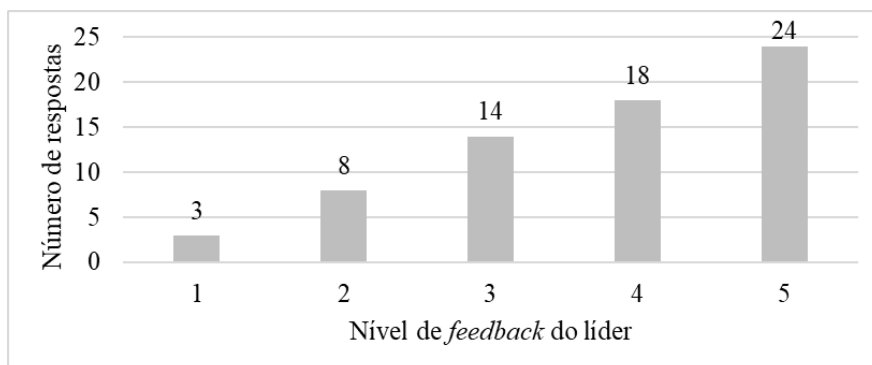
FIGURA 12 – Comportamento do líder em relação ao bom desempenho (1 nunca elogia - 5 sempre elogia)



Fonte: próprio autor (2023).

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 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. No que tange ao baixo desempenho (Figura 13), a maioria dos profissionais (42) recebem um *feedback* para melhorar, enquanto somente 11 profissionais afirmaram não receber nenhum tipo de *feedback*.

FIGURA 13 – Comportamento do líder em relação ao baixo desempenho (1 nunca aconselha - 5 sempre aconselha)

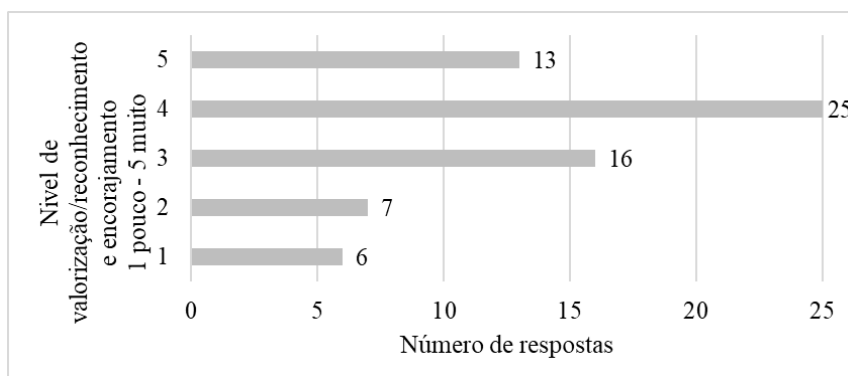


Fonte: próprio autor (2023).

Comparando com os dados de comportamento do líder em relação ao bom desempenho (Figura 14), 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.

Na Figura 14, 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 (2007) 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.

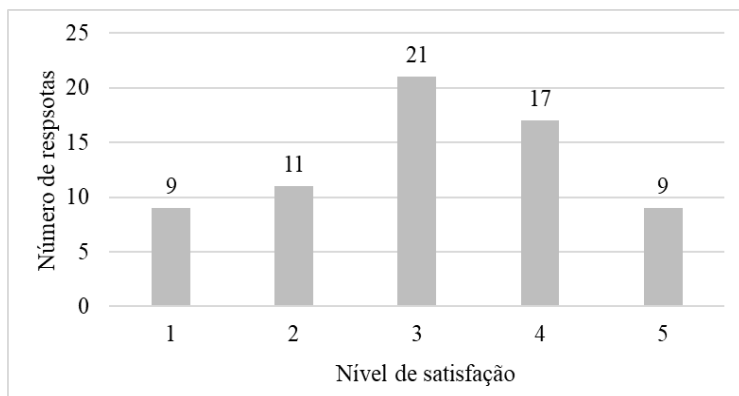
FIGURA 14 – Grau de valorização, reconhecimento e encorajamento para tomada de decisões na organização



Fonte: próprio autor (2023).

Por fim, quanto à satisfação com a capacitação, essencial para o crescimento profissional, 26 profissionais estão satisfeitos, 21 são indiferentes e 20 insatisfeitos (Figura 15).

FIGURA 15 - Grau de satisfação em relação a capacitação ou outras formas de desenvolvimento que a empresa oferece para o crescimento profissional



Fonte: próprio autor (2023).

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.

4. CONCLUSÃO

Através desse trabalho, foi possível relacionar fatores organizacionais de gestão de pessoas com a intenção de turnover em profissionais de empresas da área de tecnologia. Com relação ao recrutamento e seleção, ficou demonstrado que existe uma falta de informação sobre o recrutamento interno, pois grande parte afirmou não saber da realização desta prática, o que é algo negativo. Observou-se que a maioria executa tarefas rotineiras, o que pode fazer surgir o interesse em buscar novas oportunidades. Com relação à remuneração, ficou demonstrado que a questão salarial não é um indicativo para intenção de turnover nesta amostra, pois muitos consideram sua remuneração compatível com o mercado. A falta de política de progressão de carreira parece estar associada ao baixo tempo de permanência na organização (menos de dois anos). E por fim, no que tange à liderança, mais da metade possui feedback do seu líder. Isso faz com que se sintam motivados, encorajados, reconhecidos e tenham liberdade para tomar novas iniciativas. Espera-se, com este trabalho, contribuir para novos estudos relacionados à gestão de pessoas e ao turnover.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.; GUIDO, G. **Mercado de TI continua contratando, apesar da crise big techs**. Forbes Brasil, 2023.

ASSESPRO. **Turnover em TI: Como analisar e criar estratégias para evitá-lo**. Assespro RS, 2023.

BEER, L. T.; TIMS, M.; BAKKER, A. 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.

BRASSCOM. **Formação Educacional e Empregabilidade em TIC: Achados e Recomendações**. Brasscom, 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/wp-content/uploads/2021/10/BRI2-2019-010-P02-Formacao-Educacional-e-Empregabilidade-em-TIC-v83.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2023.

CAMARGO, A. G. et al. Turnover e o processo de recrutamento e seleção-análise do impacto em uma empresa. **Revista Magsul de Administração e Contabilidade**, v. 5, 2018.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, 2005.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GONZAGA, A. S. et al. **Turnover: os motivos geradores de pedido de desligamento de trabalhadores em uma empresa de transporte de passageiros**. Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase no Transporte. Fundação Dom Cabral, 2021.

HAMMES, C. C. F.; SANTOS, A. J. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista Espacios**, v. 37, 2015.

HAYWARD, D. 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.; JOHNSON, D. **Management of Organizational Behavior**. 10. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2012.

MAXWELL, J. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

NASCIMENTO, E. A. O.; AZEVEDO, B. C. Fatores Determinantes do Turnover, com Ênfase na Redução no Âmbito Empresarial. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, 2018.

PEREIRA, A. P. R. **Uma análise à gestão do talento** (caso de estudo: empresa industrial). Lisboa, 2015. 85 p. Dissertação (Gestão) - Instituto Universitário de Lisboa.

PRICE, J. L. The Study of Turnover. Ames: **Iowa State University Press**, 1977.

RAMOS, B. A.; VALLE, B. S. V.; PAULA, C. F. N. Q. Gestão do turnover como diferencial competitivo nas organizações fabris no entorno Sul do Distrito Federal. **Cosmos**, v. 7, n. 1, 2020.

ROBISON, J. Turning Around Employee Turnover. **Gallup Business Journal**, 12 abr. 2023. Disponível em: <https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>. Acesso em: 12 abr. 2023.

SILVA, N. S. S. N. Impacto da satisfação com o trabalho nas intenções de turnover dos profissionais da indústria hoteleira: o efeito moderador da motivação. Lisboa: **Instituto Superior de Gestão**, 2021. 82 p. Tese (Gestão) - Instituto Superior de Gestão.

SUZABAR, Dian; SOELTON, Mochamad; MAI, Muhamad; TRIWULAN, Jaka. **Recognizing How the Time Demands of Work Influences the Turnover Intention in Banking Industry**. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.009>.

VIANA, I. R. 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. **São Francisco do Conde: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira**, 2019. Disponível em: repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/1504

WOODS, R. H. Managing hospitality human resources. Florida: **Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association**, 1995.