



Identificação de Riscos e Causas de Intenção e de Comportamento de Turnover Voluntário



Há muitos anos as transições de carreira vêm interessando grupos de pesquisadores e profissionais em todo o mundo. As recentes mudanças sociais e econômicas transformaram este em um assunto ainda mais complexo e relevante, uma vez que provocaram alterações significativas nas relações humanas dentro das organizações. Exemplos dessas mudanças são: o aumento dos mercados de trabalho flexíveis, a individualização das relações de trabalho, e o fim da progressão ordenada e previsível das carreiras tradicionais. Algumas consequências importantes são que os profissionais têm sido desafiados a antecipar as demandas do mercado de trabalho, a desenvolver novas habilidades indispensáveis, e a negociar o acesso ao emprego (Arthur & Rousseau, 1996; Collin, 1998). Como um resultado destas modificações, a ocorrência de movimentos da carreira, tais como o turnover voluntário, vem aumentando.

O termo turnover voluntário faz referência à saída permanente e voluntária de um profissional de uma organização (Griffeth & Hom, 2001). Os custos desse tipo de transição vão além do dinheiro gasto em processos de demissão e contratação. Trata-se de investimento em programas de treinamento, tempo necessário para a adaptação dos novos contratados às organizações, o impacto das mudanças nas equipes de trabalho, para as famílias dos profissionais, no equilíbrio trabalho-vida, etc. Todos esses desdobramentos indicam que a redução do turnover voluntário seria um resultado benéfico para colaboradores, equipes de trabalho, clientes, organizações, e sociedade (Kieckbusch et al., 2003). Entretanto, o primeiro passo em direção à redução do turnover voluntário é compreender quais os aspectos que motivam esse tipo de comportamento.

Na literatura científica internacional verificam-se diversos esforços em compreender e prever o fenômeno do turnover voluntário. Um exemplo é o modelo teórico recentemente proposto por Maertz e Griffeth (2004), aprimorado e formalizado por Maertz e Boyar (2012). Segundo esses autores, a motivação determina o nível de esforço necessário para dar início e para manter comportamentos (Kanfer, 1990), como a reflexão sobre sair voluntariamente do emprego. Mais especificamente Maertz e Griffeth (2004) propuseram que para compreender plenamente a saída voluntária do emprego é necessário considerar oito forças motivacionais (descritas a seguir), ao passo que Maertz e Boyar (2012) desenvolveram um instrumento para avaliar tais forças.

Forças motivacionais para a saída voluntária do emprego

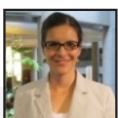
ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	Alta Carga Afetiva	Força Afetiva: Diz respeito a como o profissional se sente em relação à organização e a ser parte dela. Se o sentimento for positivo, a tendência é que o profissional queira permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).
		Força Calculativa: Diz respeito à avaliação cognitiva sobre as possibilidades de o profissional alcançar seus objetivos e valores dentro da organização (Lee & Mitchell, 1994). Perceber que alcançar estes objetivos é improvável/incerto motiva o profissional a deixar a organização.
		Força Contratual: Diz respeito à percepção sobre o que é devido à organização pelo colaborador e vice-versa. Essa percepção resulta em um intercâmbio recíproco, em que cada uma das partes cumpre o acordo apenas se verifica o seu <u>cumprimento</u> pela outra parte. Caso haja <u>descumprimento</u> do acordo pela organização, a tendência é que o colaborador deixe o emprego (Robinson & Morrison, 2000).
		Força Constituinte: Diz respeito à qualidade das relações dos colaboradores com seus <u>colegas</u> e com o <u>supervisor</u> . Tais relações não independem do comprometimento dos colaboradores com a organização a ocorrer. No entanto, o nível de apego aos constituintes normalmente indica que um empregado está vinculado a uma organização (Maertz & Griffeth, 2004).
		Força Comportamental Custos Psicológicos: Diz respeito à avaliação que os colaboradores fazem sobre as perdas subjetivas e psicológicas que podem decorrer da saída da organização, como o relacionamento com os colegas e supervisores, ou oportunidades que possam derivar dessas relações, etc (Maertz & Griffeth, 2004).
	Menor Carga Afetiva	Força Comportamental Custos Tangíveis: Diz respeito à avaliação que os colaboradores fazem sobre as perdas tangíveis que podem decorrer da saída da organização, como perda de benefícios, redução de salário, oportunidades de treinamento (Shore, Tetrick, Shore, & Barksdale, 2000).
Força Comportamental Inércia: Diz respeito ao desejo de evitar os custos associados à saída. Quando não há custos significativos decorrentes da saída, os colaboradores tendem a perceber uma ausência de vínculos com a organização, o que estimularia o turnover (Shore et al., 2000).		
ASPECTOS CONTEXTUAIS	Força Normativa: Diz respeito à percepção que o colaborador tem sobre o que sua <u>família</u> ou amigos fora da organização esperam que ele faça em relação à organização (Fishbein & Azjen, 1975). Considerando que as decisões de deixar o emprego tem um elevado potencial de impacto sobre a vida dos familiares, amigos e colegas de trabalho (rede de apoio), é compreensível que as diferentes forças normativas entrem em conflito.	
	Força Alternativa: Diz respeito às crenças dos colaboradores sobre sua própria capacidade de obter alternativas de emprego (Bretz, Boudreau & Judge, 1994; Maertz & Griffeth, 2004). Segundo Griffeth e colegas (2004), essas crenças podem ser mais intensas e estimular a intenção de deixar a organização, se os colaboradores: possuírem uma rede eficiente e ampla (<u>networking</u>); perceberem que há uma grande <u>quantidade</u> de alternativas disponíveis e que a <u>qualidade</u> das alternativas é melhor do que o emprego atual, se houver propostas concretas de emprego vindas do mercado (<u>cristalização</u>) e se o contexto de vida pessoal favorecer a mudança de empregador (<u>mobilidade</u>).	
ASPECTOS INDIVIDUAIS	Força Moral: Diz respeito aos valores dos colaboradores em relação ao comportamento de turnover. Diferentemente das forças normativas, que dependem de como os indivíduos percebem as expectativas dos colaboradores, as forças morais são baseadas em valores internalizados (Festinger, 1957). Elas podem estimular o turnover quando o profissional acredita que é positivo para a carreira trocar recorrentemente de empregadores (<u>pró-rotatividade</u>) ou preveni-lo quando avaliam que é benéfico permanecer em um empregador por mais tempo (<u>pró-vínculo</u>).	

No Brasil, o instrumento proposto por Maertz e Boyar (2012) foi validado por um grupo de pesquisadores da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Oliveira & Gomes, manuscrito em preparação) e aplicado a duas amostras de profissionais de diferentes organizações. Os resultados desses estudos indicam que há diferenças entre as forças motivacionais que levariam os profissionais a desejarem sair de uma organização e aquelas que fariam com que, de fato, os profissionais deixassem seus empregos. Esse dado é especialmente importante quando consideramos que consensualmente, a intenção de sair do emprego é o fator que melhor prediz o comportamento de sair do emprego. Isso significa dizer que agir sobre as variáveis que determinam a intenção de turnover é uma das formas mais eficientes de evitar o comportamento que dela decorre.

A partir dos resultados desses estudos, torna-se evidente a relevância de considerar aspectos organizacionais, contextuais e individuais no estudo e na elaboração de ações para a redução do turnover voluntário de profissionais. É possível ainda perceber que os principais fatores motivadores da intenção e do comportamento de turnover podem ser monitorados e influenciados de forma direta pelas organizações. Embora se perceba, a partir dos resultados, a relevância dos salários e das ofertas externas para a concretização do comportamento de turnover, é claro também o papel da força calculativa como inibidora desse comportamento.

Cabe salientar que com as mudanças no mercado de trabalho o sucesso subjetivo ganha mais relevância. Assim outras formas de reconhecimento tornam-se tão importantes quanto salário e promoções (Dries & Pepermans, 2008). O assédio do mercado é uma forma de reconhecimento do trabalho do profissional. Quando ele não encontra oportunidades na empresa porque profissionais do mercado são contratados, tende a querer sair.

Assim, é importante reconhecer a "prata da casa", principalmente em função dos investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, ter clareza sobre os objetivos e valores dos colaboradores, bem como apresentar planos de carreira, critérios de avaliação e feedback adequados a eles é uma medida simples e promissora para reter os profissionais nas organizações.



Material preparado por Manoela Ziebell de Oliveira, mestre e doutora pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, professora do Programa de pós-graduação em Psicologia da PUCRS, líder da prática de análise de turnover da Productive.

Mais informações sobre a autora podem ser encontradas em seu currículo lattes:
<http://lattes.cnpq.br/9584107783216465>

Informações e acesso a publicações prévias podem ser encontradas no site Academia:
<http://ufrgs.academia.edu/ManoelaZiebelldeOliveira>.

Referências

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bretz, R.D., Boudreau, J.W. & Judge, T.J. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, 47, 2, pp. 275-302.
- Collin, A. (1998). New challenges in the study of career. *Personnel Review*, 27: 412-425.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254-267.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, Inc.
- Griffeth, R. W., Steel, R., & Allen, D, & Bryan, N.(2005). Development and validation of a multidimensional measure of perceived alternatives: The employment opportunity index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 335-349.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 75-130). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kiebusch, R., Price, W., & Theis, J. (2003). Turnover predictors: Causes of employee turnover in sheriff-operated jails. *Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law, and Society*, 16, 67-76.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.
- Maertz, C. P., Jr., & Griffeth, R.W. (2004). Eight motives of employee attachment and turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30, 667-684.
- Maertz, C. P., Jr., & Boyar, S. L. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management*, 51(1), 71-98.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Oliveira, M.Z., & Gomes, W. B. (manuscrito em preparação). Dilemas reflexivos em transições avançadas de desenvolvimento profissional.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.