

FACULDADE SETE LAGOAS – FACSETE

JESSICA BATISTA OLIVEIRA

LAIS MOREIRA FONTES

**A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL NA DIMINUIÇÃO DO TURNOVER**

Sete Lagoas/MG

2023

**JESSICA BATISTA OLIVEIRA
LAIS MOREIRA FONTES**

**A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL NA DIMINUIÇÃO DO TURNOVER**

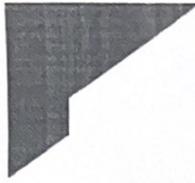
Projeto de pesquisa apresentado como parte dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Psicologia da Faculdade Sete Lagoas – FACSETE.

**Orientadora: Prof^a. Luciene Lessa
Moreira**

**Coorientadora: Prof^a. Andrea Xavier
Francisco Penna**

Sete Lagoas/MG

2023

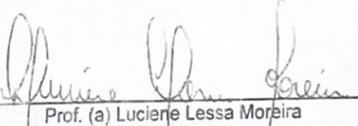


JÉSSICA BATISTA OLIVEIRA
LAÍS MOREIRA FONTES

**A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL NA DIMINUIÇÃO DO
TURNOVER**

A banca examinadora abaixo-assinada aprova o presente trabalho de conclusão de curso como parte dos requisitos para conclusão do curso de Graduação em "Curso" da Faculdade Sete Lagoas - FACSETE.

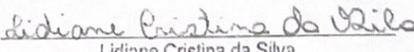
Aprovado em 14 de Junho de 2023.


Prof. (a) Luciene Lessa Moreira
Orientador(a)

Faculdade Sete Lagoas - FACSETE


Prof. (a) Andréa Xavier Francisco Penna
Coorientador

Faculdade Sete Lagoas - FACSETE


Lidiane Cristina da Silva
Avaliador Externo

Sete Lagoas, 14 de Junho de 2023.

Rua Itália Pontelo, 40, 50 e 86 - Chácara do Poiva
Sete Lagoas - MG - CEP 35700-170 - Tel. (31) 3773-3268
facsete.edu.br

📧 @facsete
📧 @facseteposgraduacao
🌐 Facsete



RESUMO

Este trabalho apresenta a importância da atuação do psicólogo organizacional na diminuição do *turnover* nas empresas. O psicólogo organizacional consegue avaliar o que a empresa pode fazer para proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável. Assim são vários os benefícios para os colaboradores e para as empresas, pois além de ajudar a reduzir a rotatividade, é possível melhorar a motivação e produtividade, pois quando há o *turnover* nas organizações, grandes são os impactos negativos da rotatividade dos colaboradores. Com o trabalho dos profissionais da psicologia que pode ser um diferencial numa organização, pois contribuirá positivamente com todo o processo, levando em consideração não somente os aspectos técnicos, mas as características de personalidade de cada colaborador. A metodologia utilizada de pesquisa foi da revisão de literatura, percebendo que por meio de uma reestruturação da cultura organizacional é possível com a utilização de técnicas preventivas e medidas educativas reduzir o alto índice de *turnover* nas empresas. Sendo necessário uma revisão bibliográfica para descrever e caracterizar o problema, justificando a realização do trabalho.

Palavras-chave: Profissional da psicologia; Atuação do psicólogo; *Turnover*.

ABSTRACT

This work presents the importance of the role of the organizational psychologist in reducing turnover in companies. The organizational psychologist can assess what the company can do to provide a healthier work environment. Thus, there are several benefits for employees and for companies, because in addition to helping to reduce turnover, it is possible to improve motivation and productivity, because when there is turnover in organizations, great are the negative impacts of employee turnover. With the work of psychology professionals, which can be a differential in an organization, as it will contribute positively to the entire process, taking into account not only the technical aspects, but the personality characteristics of each employee. The research methodology used was the literature review, realizing that through a restructuring of organizational culture it is possible with the use of preventive techniques and educational measures to reduce the high turnover rate in companies. A literature review is necessary to describe and characterize the problem, justifying the work.

Keywords: Psychology professional; Psychologist's performance; Turnover.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Os Custos de Reposição em Função da Rotatividade	13
Quadro 2 - Efeitos Da Rotatividade Nas Empresas	15
Quadro 3 - Cronograma de Atividades que serão executadas para desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH - Recursos Humanos

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

CFP - Conselho Federal de Psicologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
1.1 RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	8
1.2 CONCEITO DE ROTATIVIDADE E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES	9
1.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (<i>TURNOVER</i>) NAS ORGANIZAÇÕES	
.....	11
1.3.1 CONSEQUÊNCIAS DO <i>TURNOVER</i>	12
1.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	14
1.5. O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	15
1.5.1 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL	15
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. METODOLOGIA	22
4.1. TIPO DE PESQUISA	22
5. DISCUSSÃO E RESULTADOS	24
6. CRONOGRAMA	25
REFERÊNCIAS	26

1.INTRODUÇÃO

Os Recursos Humanos é o responsável por parte dos mais importantes investimentos das organizações. Sabe-se que as mudanças no mercado de trabalho acontecem constantemente, que pessoas competentes para os cargos fazem toda a diferença. Desta forma as organizações buscam recrutar candidatos, selecionando-os cuidadosamente, visando manter as pessoas adequadas para as determinadas vagas e funções, evitando assim a rotatividade (*turnover*) demasiada nas organizações.

Para Souza e Santos (2016), a área de RH está no centro dos processos organizacionais, sendo fundamental para a integração das pessoas como também para a aquisição de novos talentos dentro e fora das organizações. Pois o bem mais precioso dentre todos, são as pessoas dentro das organizações, sem elas se torna impossível uma empresa existir. É o RH que promove no colaborador experiências positivas, conhecimentos dos processos internos e junta as habilidades dos talentos as necessidades e expectativas dos gestores, tudo isso é de grande importância, pois são os colaboradores, ou seja, bem engajados e atuando em posições compatíveis as suas habilidades.

A Psicologia é uma profissão que possibilita a atuação do profissional em várias áreas, dentre essas cita-se a organizacional, indo além do contexto clínico. Segundo Merlo e Silva (2007), os Psicólogos passaram a ser convidados a contribuir com o ambiente organizacional devido ao conhecimento sobre comportamento humano, como prevê-lo. O comportamento do trabalhador na organização tem total importância quando o mesmo é contratado, sendo o ambiente organizacional um dos fatores relevantes para o bem-estar do colaborador. Para Skinner (2003), comportamento é a interação entre organismo e ambiente, que forma um fenômeno singular de inter-relação, já que o comportamento promove modificações no ambiente e ao mesmo tempo é influenciado por elas, ou seja, o comportamento é determinado pelas relações como ambiente (DITTRICH, 2012).

Segundo Chiavenato (2014) o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos na área de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo.

Para Alvarenga (2011), a intenção do empregador durante a realização dos métodos de seleção de pessoas é verificar se as condições físicas, psicológicas e comportamentais do candidato ao emprego estão aptas com o trabalho que será desenvolvido pelo mesmo.

Uma das principais preocupações dos gestores das organizações com relação à área de Recursos Humanos (RH) está no *turnover*, que é a rotatividade dos colaboradores nas organizações.

Assim como problemática tem-se neste trabalho os impactos negativos do *Turnover* dentro das organizações. Os impactos são diretamente interligados, sentidos na produtividade, na satisfação dos colaboradores e no lucro. Por isso a importância de investir na retenção de profissionais na organização diminuindo a rotatividade e a contratação de novos colaboradores.

Este trabalho se justifica pela necessidade de evidenciar que o processo de Recrutamento e Seleção assumiu nas últimas décadas um papel estratégico nas organizações indo muito além da captação de pessoas. O fluxo do processo inicia com a captação, de pessoas, entretanto, após a contratação existem etapas como a integração na qual o Psicólogo acompanhará a adaptação do novo colaborador. Aliado a isso, um processo de Recrutamento e Seleção eficaz pode garantir a permanência e motivação dos colaboradores, consequentemente potencializando a produtividade da organização.

É perceptível que, o psicólogo atualmente ocupa um espaço dentro das organizações, que antes eram de determinadas áreas específicas dos Recursos Humanos e/ou Administração. As organizações foram percebendo que as demandas foram sofrendo mudanças, o comportamento humano passa por inúmeras modificações, sendo necessário profissionais especializados em comportamento humano para entender o funcionamento deste frente aos processos nas organizações, principalmente com o crescente número de *turnover* nas organizações.

1.1. RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão promovendo maior abertura entre as pessoas e a própria organização, independentemente de seu porte estão buscando no mercado, profissionais capacitados para suprir as necessidades. O recrutamento desses profissionais torna-se essencial, pois este departamento é responsável pela busca de profissionais com capacitação, e que consigam cumprir as necessidades que a organização apresenta.

De acordo com Stoner e Freeman (2010, p.278) “ o propósito do recrutamento é conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa”.

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Sem as pessoas e sem as organizações não haveria a área de RH (CHIAVENATO, 2020, p. 36).

O setor de recursos humanos busca simplificar e ajudar no desempenho das organizações através das pessoas, a análise e desenvolvimento de profissionais nas organizações é de grande seriedade para o crescimento no mercado. É fundamental saber que o setor de RH deve se atentar continuamente ao comportamento de seus colaboradores, discernindo possíveis funcionários desmotivados e conseguir apontar os motivos, idealizando soluções para preservá-los na empresa. Isso só poderá ser feito com um gestor de Rh preparado e com constante observação. O homem vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Assim, “organizações são pessoas; organizações são grupos; e organizações são organizações. Gestores administram pessoas; gestores administram grupos; e gestores administram organizações. Gestores são pessoas; gestores são membros de grupos; e gestores são membros de organizações”. Contudo, a variabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis internas e externas. O raio de diferenças em aptidões é extremamente grande e os padrões de comportamento aprendidos e incorporados são diversos (CHIAVENATO, 2020, p. 40).

É de responsabilidade do sistema de Recursos Humanos desenvolver e implementar procedimentos para atender as necessidades dos empregados da organização e fornecer aos empregados a assistência necessária para que eles possam alcançar seus objetivos individuais (MARQUES, 2016).

O recrutamento externo funciona como busca dos profissionais no mercado (fora da organização), para que estes venham a participar do processo de seleção. O recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão no MRH – Mercado de Recursos Humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção pessoal (CHIAVENATO, 2010, p.114).

1.2 CONCEITO DE ROTATIVIDADE E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Entender o conceito de rotatividade de pessoas em uma organização é fundamental para compreender que a constante entrada e saída de pessoas gera alto índice de rotatividade e gastos, desde a seleção, recrutamento e treinamento nas empresas. Sendo um indicador que alguma coisa não está caminhando bem em uma determinada organização.

Pode-se considerar que rotatividade trata do fluxo de entrada e saída dos funcionários nas organizações. Por essa definição, as empresas devem se preocupar com este índice, pois se o índice de rotatividade da empresa é alto, significa que ela possui um número reduzido de recursos humanos que ela pode contar. O levantamento deste índice indica aos gestores o percentual de empregados que circulam na empresa, permitindo que seja realizada uma análise de que, caso haja um índice de 4% de rotatividade, significa que a empresa pode contar com apenas 96% dos recursos humanos disponíveis no determinado período (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013).

Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas. Essa política apresenta aspectos relevantes como: pessoas como seres humanos, ativadoras de recursos organizacionais, parceiras das organizações, talentos fornecedores de competência e conseqüentemente, como capital humano. Envolvem contratação de pessoas com base em cargos previamente descritos; remuneração por meio de salários, benefícios e incentivos e avaliar o desempenho das pessoas e desenvolvê-las.

Segundo Jonos e Machado (2015), rotatividade define a oscilação de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente sendo ela uma decisão do empregado ou do empregador em um determinado período. Um conceito que parece relativamente simples engloba questões mais complexas, como por exemplo, motivos, causas, efeitos da rotatividade e seus possíveis impactos. A rotatividade é um tema de grande interesse no contexto organizacional, pois busca-se alcançar uma visão completa e ampla do construto. Diante da complexidade do tema, pesquisas sobre rotatividade acabaram ganhando força nas últimas décadas. O assunto é tópico de análise de diversos pesquisadores interessados em entender os desdobramentos diretos e indiretos relacionados a este tema (CHANG; WANG;

HUANG, 2013; GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; HUSELID, 1995; MOWDAY; PORTER; STEERS, 2013; REINA et al., 2018).

Robbins (2008 *apud* CARVALHO E RUA, 2017; RIBEIRO E SANTANA, 2015), acrescenta que as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos: produzir bens e serviços para gerar lucro e atender às necessidades das populações. Um trabalhador motivado não apresenta um bom desempenho se a organização deixa de oferecer condições como o bom ambiente de trabalho. O colaborador deve ser tratado e considerado como parceiro da organização e não como subordinado, uma vez que a produtividade nas organizações é influenciada pelo grau de motivação dos seus colaboradores.

Chiavenato (2014, p.6), acrescenta que as organizações “[...] estão investindo nas pessoas que atendem, servem os clientes e saibam como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas 4 passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial, ou seja, o principal ativo das organizações”.

Silveira (2011, p.10 *apud* Pinheiro, 2013, p.4), define que *turnover* é:

[...]um termo em inglês que define o movimento de entradas e saídas dos funcionários em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade.

Segundo Moreira (2014), diz que um alto índice de rotatividade é preocupante para as organizações, pois pode gerar prejuízos pelos altos envolvidos na substituição nos postos de trabalho, como gastos com contratação e treinamento, além de uma perda significativa no que tange à qualidade do serviço, visto que leva um tempo para o novo colaborador se relacionar com a atividade que irá desempenhar e conseqüentemente com os colegas de trabalho.

Os salários e benefícios são os principais itens citados por autores que causam de rotatividade nas empresas.

Segundo o UOL (2021), o salário é a remuneração que um trabalhador recebe pelo serviço que ele executa, o valor deste salário é variável de acordo com o contrato firmado entre o empregador e o empregado, ou seja, o salário funciona como uma troca, o funcionário desenvolve um determinado serviço e em troca, a organização retribui com o pagamento em dinheiro.

Benefícios são “produtos e/ou serviços oferecidos aos funcionários, direta ou indiretamente, pela empresa, visando criar ou aprimorar as condições de bem-estar dos seus funcionários” (LUZ, 2011, p.150).

Luz (2011), lista as vantagens para justificar a importância dos benefícios para as empresas: atração de profissionais; maior permanência e bem-estar dos colaboradores na organização; maior grau de satisfação; formar uma boa imagem externa da empresa e mais produtividade. Os funcionários ficam mais satisfeitos e se sentem seguros por ganharem um complemento no salário, o que permite atender suas necessidades básicas e garantir maior bem-estar. Dessa forma, as causas da rotatividade foram conhecidas, resta, no entanto, ações no sentido de minimizar os problemas. Dentre os principais fatores apontados por Sendin (2015), destaca-se a forte atuação do setor de recursos humanos na empresa.

Segundo Luz; Auler (2015), a área de Gestão de Pessoas (GP) é um processo importante para as organizações, que independente do ramo de atuação precisa de pessoas para se desenvolver (LUZ, AULER, 2015). Estes autores destacam que, quando se analisa o impacto da rotatividade no planejamento de recursos humanos e no processo de recrutamento, é importantíssimo reconhecer que os índices quantitativos da rotatividade não são o único fator a ser considerado. Da mesma forma, a qualidade desses empregados também deve ser considerada. No entanto, essa área dispõe de alguns problemas que podem se tornar constantes e significativos, como a rotatividade de pessoal ou *turnover*, definida como a frequência com que os funcionários entram e saem de uma organização, afirma (PINHEIRO E SOUZA, 2013).

De acordo com Lopes; Moretti; Alejandro (2011, p.125) a rotatividade involuntária ocorre, portanto, quando a empresa toma a decisão de mandar um profissional desligar o funcionário da empresa, neste caso há gastos com rescisão contratual. Em muitos casos, o desligamento é feito quando o gestor reclama do desempenho do colaborador, que é abaixo do esperado. Enquanto que a rotatividade voluntária ocorre quando o colaborador pede para ser desligado da empresa.

1.3 INDICE DE ROTATIVIDADE (*TURNOVER*) NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Jonos e Machado (2015), rotatividade se refere as entradas e saídas de colaboradores em uma organização, em um determinado período de tempo.

Robbins (2008 *apud* CARVALHO E RUA, 2017; RIBEIRO E SANTANA, 2015), acrescenta que as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos: produzir bens e serviços para gerar lucro e atender às necessidades das populações. Um trabalhador motivado não apresenta um bom desempenho se a organização deixa de oferecer condições como o bom ambiente de trabalho. O colaborador deve ser tratado e considerado como parceiro da organização e não como subordinado, uma vez que a produtividade nas organizações é influenciada pelo grau de motivação dos seus colaboradores.

Chiavenato (2014, p. 6), acrescenta que as organizações “[...] estão investindo nas pessoas que atendem, servem os clientes e saibam como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial, ou seja, o principal ativo das organizações”.

Beria (2017), esclarece que o processo de desligamentos e admissões, apesar de apresentar aspectos positivos, tende a ser negativo para os indivíduos, as equipes e a sociedade. Eles afirmam que para as organizações, os custos financeiros de recrutar, contratar, e treinar um único trabalhador podem variar de aproximadamente 100% a 200% do salário anual orçado para o cargo.

1.3.1 CONSEQUENCIAS DO *TURNOVER*

Chiavenatto (2005) relata que como consequência, a rotatividade possui elevado custo para as organizações. Seja custos de recrutamento; custo de seleção; custo de treinamento e custo de desligamento, representado no quadro abaixo sobre os custos:

Quadro 1 – Os custos de reposição em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
<ul style="list-style-type: none"> • Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas a escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo dos instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do <i>outplacement</i> • Cargo vago até a substituição

Fonte: Chiavenatto (2005, p.88)

Uma vez entendidas as causas da rotatividade, importa compreender seus efeitos. Segundo Luz e Auler (2015) quando empregados sem qualificação são desligados, pode ser gerado um benefício para a organização, pois os funcionários que não rendem muito são substituídos por funcionários novos e com mais vontade de fazer a diferença no novo emprego, fazendo com que os resultados da organização aumentem. Do mesmo modo que quando pessoas qualificadas são desligadas, deve haver uma preocupação da empresa, pois a contratação de um novo profissional do mesmo nível provavelmente gerará custos e tomara tempo.

Segundo Marques (2004), a chefia deve conhecer as consequências da rotatividade de pessoal, pois além de gerar insegurança nas pessoas (comprometendo o clima da organização), ocorre também perda de know-how, grandes custos de seleção e treinamento de pessoal, perda de produção e de imagem.

A autora completa também que as empresas perdem o investimento com treinamentos e capacitações realizadas com funcionários desligados. Estas

informações certamente serão recebidas em organizações concorrentes, podendo comprometer até algumas informações.

Para Chiavenato (2013, p. 144): Referência, especificamente, as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, tanto o clima entre funcionários como também por condição física do local de trabalho, sendo os quais levam a provocação de diferentes espécies de motivação para alcançá-la a satisfação de estar ali fazendo parte daquela organização.

No quadro 2 é possível observar a comparação dos pontos negativos e positivos que os índices de rotatividade podem gerar em uma organização.

Quadro 2 - EFEITOS DA ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

Efeitos	Autores
Efeito Positivo: - Troca de funcionários sem rendimento para funcionários novos que estão motivados em seu novo emprego; - Ingresso de novos talentos e ideias para a organização.	Brannick (1999); Costa et al., (2008); Luz e Auler (2015).
Efeito Negativo: - Custos elevados relacionados ao desligamento do funcionário anterior e contratação de um novo funcionário; - Influencia outros funcionários a saírem da organização; - Alta rotatividade reflete negativamente no desempenho da produção, clima organizacional e relacionamento interpessoal entre as equipes.	Chang, Wang e Huang (2013); Luz e Auler (2015); Patias et al (2015); Santos e Ferreira Junior (2013).

Fonte: Autores

A rotatividade impacta diretamente de modo relevante a produtividade da organização, afetando principalmente os funcionários iniciantes. Este impacto de

baixo desempenho pode ser notado principalmente no setor comercial de uma empresa (SANTOS; FERREIRA JUNIOR, 2013). Ela pode causar um efeito negativo alterando o comportamento dos funcionários que já tem a intenção de sair da organização, ou seja, quando veem outros funcionários deixando a organização, eles sentem-se motivados a fazer o mesmo (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

1.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Atualmente uma das grandes preocupações das pessoas é relacionado a qualidade de vida no trabalho, procurando o bem-estar dentro das organizações. Assim pensar nas melhores condições de trabalho se torna eficaz quando se trata de organizações que buscam o crescimento ao longo do tempo.

A retenção de talentos muitas das vezes e de responsabilidade dos gestores de maneira geral, cabendo-lhes a incumbência de gerir seus subordinados, e são eles que devem orientar e avaliar seus diretos quanto aos procedimentos e processos da organização. Agindo deste modo estarão aproximando os subordinados dos seus superiores, eliminando literalmente os antigos chefes, aqueles mandões, sempre com cara franzidas e que não aceitavam opiniões, mesmo que fossem de relevância para a organização. As organizações hoje repassam aos seus gerentes a ideia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidades (e não tarefas) e que o recompensa a altura (não só financeiramente, mas psicologicamente também) (MARRAS, 2011, p.32)

Os indicadores que se refere a qualidade de vida no trabalho são importantíssimos pois poderá proporcionar satisfação ao funcionário enquanto o mesmo executa suas tarefas, conseqüentemente a produtividade aumentará.

Com estas mudanças de comportamento dos líderes as organizações esperam conquistar talentos, e assim fazendo com que eles se percebam mais valorizados nesse contexto, e a partir deste envolvimento inicia o processo de adequação da classe trabalhadora, onde todos irão ser qualificados para lidar com o trabalho e com a nova forma de gestão. Assim o objetivo de reter os colaboradores tem mais este aliado. Além do amplo conhecimento dos cargos a serem preenchidos, os recrutadores necessitam de identificar as fontes de recrutamento disponíveis. Basicamente existem duas fontes de recrutamento, sendo elas interno e externo, 5

definidas da seguinte forma: O recrutamento interno representa a oportunidade de colaboradores de a organização concorrer às promoções na unidade que está atuando ou ser transferido para outra, de acordo com a necessidade da organização. Tais promoções são importantes para o crescimento organizacional, pois estimula os colaboradores a se capacitarem, tornando-os mais determinados e motivados.

Rezende (2006) salienta que para melhorar a qualidade de vida no trabalho o funcionário precisa estar altamente motivado, mantendo assim a competência ao longo da carreira. Não significando que a qualidade de vida se refere somente as questões como: remuneração, crescimento na empresa, ambiente da empresa, estrutura, relações interpessoais, tudo influencia a vida do ser humano no trabalho.

1.5 O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

O psicólogo nas organizações existe muito antes da regulamentação da profissão de Psicólogo, legitimada no dia 27 de agosto de 1962. O exercício da Psicologia nas organizações desenvolveu-se a partir do início do século XIX, nomeada de Psicologia Industrial, preocupada somente com o comportamento do trabalhador e sua produtividade (CAMPOS; DUARTE; CEZAR; PEREIRA, 2011). Os trabalhadores preservam e sustentam a vida de uma organização, sendo ativos essenciais para o seu crescimento e desenvolvimento. Por esse motivo, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é tão importante quanto os trabalhadores em uma empresa, visto que pensa e olha para a intimidade do homem com o trabalho e a coletividade (SANTOS; CALDEIRA, 2014).

O psicólogo organizacional é um profissional que exerce atividades no campo da psicologia aplicada ao trabalho, como no recrutamento e seleção, orientação, aconselhamento e treinamento profissional. Isso não significa que a psicologia se restringe as atividades aplicadas ao trabalho, abrange não somente o recrutamento e seleção, orientação, aconselhamento e treinamento profissional.

Para Zanelli (2008, p. 18), as organizações são sistemas que incluem variados níveis, procedimentos e tecnologias, mas são sistemas sociais, acima de tudo. Compreendê-las requer analisar as complexas interações que ocorrem nos múltiplos níveis interligados os seus subsistemas e os sistemas de seu entorno”.

Assim o psicólogo faz a ligação da comunicação entre os patrões e empregados. Acompanhando o colaborador no desenvolvimento do seu trabalho,

atento as dificuldades, desentendimentos, conflitos que normalmente podem surgir nas organizações. Nessa percepção se aperfeiçoa os conhecimentos, habilidades e atividades estratégicas, pesquisas, com planejamento para alcançar níveis melhores de qualidade em toda a organização.

Desde a inserção do psicólogo no contexto organizacional, os fazeres já sofreram inúmeras transformações dependendo de cada período histórico que a Psicologia vivenciava, principalmente em relação a sua descrição e denominação (FERNANDES, 2011). Por consequência, se torna plausível o porquê muitas pessoas não terem clareza e entendimento do compromisso e dever dos psicólogos organizacionais, que é ajudar a pensar no todo do seu funcionamento e bem-estar dos funcionários (SPECTOR, 2011).

Lima, Costa e Yamamoto (2011), revelam que a sua inserção no contexto das organizações de trabalho é atravessada por contestações que vão desde a sua designação, qualificação até a sua prática profissional. Em razão disso, algumas organizações optam em não ter o psicólogo no seu quadro de funcionários.

Os autores, Guimarães e Sass (2013) desenvolveram um estudo envolvendo 106 psicólogos organizacionais e do trabalho com o objetivo de analisar a prática da Psicologia aplicada ao trabalho. Constataram que psicólogos encontram dificuldades para pensar além do momento atual da realidade. Assim, sugerem que os profissionais acompanhem, auto critiquem e auto avaliem a prática profissional e as mudanças que ocorrem na sociedade e nas relações. Outra constatação relevante obtida pelos autores em relação à Psicologia Organizacional e do Trabalho e preocupante para os psicólogos, é que ela se volta para o sistema produtivo e controle sobre as pessoas em relação às formas de pensar, relacionar e se comunicar. Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013) trazem que o psicólogo ainda é visto e lembrado por somente exercer as atividades de recrutamento e seleção. Lembrando que ele pode ser um agente de transformações enriquecedoras e construtivas para a saúde dos trabalhadores e para a área estratégica das organizações, desde que se atualize e aperfeiçoe constantemente na área afim. Guimarães e Sass (2013), em seu estudo, analisam o lugar do psicólogo nas organizações. Sugerem a esses profissionais se aperfeiçoarem e atualizarem constantemente, visto as aceleradas mudanças tecnológicas e formas de gestão presentes na conjuntura atual e complexa da sociedade, alertando que administradores estão ganhando cada vez mais espaço, por não se ter nítido o papel do psicólogo nesse contexto, que é muito além do

recrutamento, seleção e treinamento. É pensar na qualidade de vida e saúde do trabalhador. No estudo de Campos et al. (2011), os autores contestam as pesquisas de Coelho Lima, Costa e Yamamoto (2011), Guimarães e Sass (2013), Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013), Fernandes (2011), pois chamam a atenção para a forma que se vem olhando para as 5 atividades técnicas do psicólogo nas organizações, como o recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, como se não fossem importantes. Porém, se essas atividades não forem bem desempenhadas, que são relevantes e bases para as atividades complexas do trabalho, não existirá motivação, qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Eles complementam que a Psicologia voltada ao trabalho emerge no Brasil no século XX, com o propósito de modificar e inovar os processos produtivos, trazendo um caráter científico, diferentemente de como se encontrava a forma e a estrutura do trabalho no momento: economia e controle escravocrata.

De acordo com Spector (2012), o grande diferencial da Psicologia Organizacional em relação a outras áreas do conhecimento é que todas as medidas e ações estão pautadas através de métodos e pesquisas científicas validadas.

No Brasil, de acordo com Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011), a Psicologia ganhou força nas organizações após a Segunda Guerra Mundial, com a vinda das multinacionais e o aumento da competitividade. Porém, a mão-de-obra estava desqualificada, conseqüentemente resultando em produtos ruins. Nesse momento, o profissional de Psicologia entrou em cena, com o aperfeiçoamento profissional de pessoal. Conforme Spector (2012), o período em que ocorreram as guerras mundiais, a Psicologia Organizacional e do Trabalho alavancou no mercado de trabalho, ganhando força e mostrando-se fundamental.

Assim buscaram psicólogos para ajudarem a solucionar problemas relacionados à produtividade e eficiência dos funcionários, ficando evidente a importância e contribuição enriquecedora da Psicologia frente às condições de trabalho para as pessoas (FERNANDES, 2011).

Segundo Spector (2012), a Psicologia Organizacional sustenta-se em dois pontos: o primeiro, dedica-se a estudos científicos do lado humano das organizações. Já o segundo, envolve-se com os conceitos e a exploração das pesquisas no ramo, preocupando-se e tratando-se da ciência psicológica e sua aplicação na prática.

Guimarães e Sass (2013) trazem que a atuação do psicólogo se distingue e se diversifica quanto aos conhecimentos tecnológicos e técnicos em relação aos

trabalhadores. Consegue e é capaz de propiciar o desenvolvimento dos seres humanos como também deve trabalhar a favor da produtividade e corresponder ao modelo e exigências produtivas colocadas para o trabalhador.

Para Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013), até o século XX, as atividades dos psicólogos organizacionais restringiam-se ao recrutamento e seleção de pessoal, treinamentos, análise ocupacional e avaliação de desempenho.

Percebe-se que o mundo está em constante transformação, de modo que os avanços tecnológicos, econômicos e políticos afetam trabalhadores e organizações. Por isso, o psicólogo precisa entender e compreender a cultura organizacional e o processo sócio histórico dos funcionários e gestores, para pensar, criar e planejar estratégias voltadas à saúde do trabalhador e qualidade de vida (FERNANDES, 2011).

1.5.1 ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

O psicólogo atua em diversas áreas, desenvolvendo ações ligadas à gestão e compreensão dos comportamentos de pessoas, grupos e estruturas.

Segundo Guimarães e Sass (2013), o psicólogo organizacional está intimamente ligado à ideia da racionalidade tecnológica, ao parâmetro de que a Psicologia Organizacional do Trabalho mostra-se inicialmente como tecnologia devido à representação do modo produtivo capitalista e domínio sobre os trabalhadores, desde o século XIX. Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013) referem que os psicólogos organizacionais que intervêm na Psicologia Organizacional e do Trabalho são lembrados desde os tempos remotos por praticarem no tripé recrutamento, seleção e treinamento. Fator este que está relacionado ao contexto histórico e pensamento “da pessoa certa no lugar certo”, por meio de testes psicológicos e treinamentos (PINHEIRO; MARIO; GIACOMINI, 2012).

De acordo com Zanelli (2008), a Psicologia Organizacional e do Trabalho enfatiza que as práticas executadas pelo psicólogo vão muito além das que são realizadas no setor de Recursos Humanos, não podendo ser relacionadas unicamente as atividades de recrutamento, seleção e treinamentos, na busca de ajustar a pessoa ao seu trabalho ou apenas pela eficiência máxima.

Segundo Santos e Caldeira (2014), a Psicologia Organizacional e do Trabalho compreende a relação do homem, com o trabalho e o meio social. Schmidt, Krawulski, Marcondes (2013) percebem um distanciamento dos profissionais de Psicologia em pensarem e construir conjuntamente a diretores e chefias estratégias e ações para a organização. Santos e Caldeira (2014) acrescentam que um dos motivos pode estar relacionado às organizações visarem lucros. Para isso, aumentam aceleradamente a produção e a carga de trabalho e, simultaneamente ao avanço da tecnologia, o psicólogo acaba perdendo qualquer possibilidade de ocupar uma posição estratégica, pois não pode decidir sobre o desenvolvimento do funcionário propondo soluções de forma rápida e prática, sendo um desafio para os psicólogos. O trabalho é essencial e parte integrante na vida de todos os seres humanos. E, o psicólogo nas organizações de trabalho tem o objetivo de promover, preservar e reestabelecer o bem-estar e da qualidade de vida dos trabalhadores (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

Na Psicologia Organizacional e do Trabalho ainda não há um olhar e atenção maiores para a saúde do trabalhador como um todo, apesar que as pessoas são o maior ativo na atualidade (PINHEIRO; MARIO; GIACOMINI, 2012).

Lima, Costa e Yamamoto (2011) completam que a Psicologia Organizacional e do Trabalho já avançou bastante desde o século XIX, com a tentativa cada vez maior dos psicólogos organizacionais estarem olhando para a saúde do trabalhador e sua qualidade de vida. Isso tem exigido uma feição por parte destes profissionais, pois com as mudanças ocorridas devida a acelerada do capitalismo, das tecnologias e globalização no século XX nas organizações e sociedades, implica no conhecimento e experiência sobre estas mudanças como também, na qualidade de vida.

Com o capitalismo, a globalização e a crescente tecnologia o trabalho continua sendo núcleo e essencial na vida de um ser humano. Todos os interesses pessoais e vínculos sociais giram em torno do trabalho. Contudo, há pessoas cada vez mais individualistas e competitivas, dificultando o trabalho do psicólogo frente ao entendimento do comportamento dos trabalhadores em seu trabalho e quanto aos objetivos de cada um (SANTOS; CALDEIRA, 2014).

Guimarães e Sass (2013) trazem que inicialmente as pessoas trabalhavam apenas para suprir as suas necessidades e de um coletivo, criando relacionamentos afetivos com características familiares. Diante de todas as transformações ocorridas nos últimos tempos, os psicólogos possuem o desafio de perceber e compreender as

novas relações de trabalho que se estabelecem, com um olhar multidisciplinar, fortalecendo a Psicologia Organizacional e do Trabalho e a organização como um todo.

Para Silva; Bernardo; Maeno e Kato (2010), o adoecimento no trabalho, ou doenças psicossomáticas, estão diretamente relacionados às modernizações do trabalho, causadas por excessivas cobranças em seus resultados, ignorando a subjetividade e individualidade de cada sujeito.

Bastos (2009, p.102):

[...] a despeito de nosso compromisso (ético) com a saúde do trabalhador, não professamos um compromisso de classe e, se falamos de saúde organizacional é, ademais, para marcarmos um comprometimento contratual que temos com a organização e em prol da organização, e não exclusivamente com seus dirigentes ou com seus funcionários. Nossa preocupação é com o sofrimento psíquico no trabalho.

O mundo em geral está mudando rapidamente, a psicologia em suas diferentes formas de atuação tem que acompanhar esse novo perfil de trabalhador, com demandas diferentes. Pessoas que têm objetivos e metas principalmente na qualidade de vida, do bem-estar, as organizações estão aos poucos se adequando a esse novo cenário, com práticas para melhorar a vida do colaborador. Com intervenções na saúde desse colaborador.

O psicólogo pode desenvolver, analisar, diagnosticar e orientar casos em que precisam de intervenção na área da saúde do trabalhador, trabalhando a prevenção, reabilitação da saúde para a segurança no trabalho e melhores condições para o colaborador.

1.6 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

Apresenta-se aqui as atividades desenvolvidas pelo profissional da Psicologia, que de acordo com muitos autores acreditam contribuir muito para a qualidade de vida no trabalho.

O CFP (2016) mostra atualmente que a interferência do psicólogo é e deve ser diferente nas organizações de trabalho. Ele deve conversar com outras áreas do saber e profissionais, trazendo um olhar singular sobre as situações e processos,

trabalhando de forma interdisciplinar. Para isso, precisa conhecer as especificidades, a missão, os valores e as crenças da organização.

De acordo com Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2009), para além da Psicologia Organizacional e do Trabalho, é preciso (re)inventar, (re)produzir, (re)construir diariamente, tanto pessoalmente como profissionalmente. Estes salientam que isso só é possível através e pelo outro, pois, como seres humanos, há um reconhecimento e um espelhamento no outro, no grupo ou sociedade.

Além disso, o trabalho do psicólogo deve estar orientado e sustentado por referenciais teóricos, pois são os trabalhadores que mantêm e energizam a vitalidade e durabilidade de uma empresa (FERNANDES, 2011).

2.OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

- Evidenciar as estratégias utilizadas pelo Psicólogo Organizacional para manter um baixo índice de *turnover*.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar o papel do Psicólogo e eficácia do processo de Recrutamento e Seleção na diminuição do *turnover*;
- Identificar medidas e ações motivacionais para minimizar e diminuir o *turnover*, melhorando o engajamento dos colaboradores na organização;
- Analisar os fatores que podem contribuir o *turnover* no ambiente de trabalho.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

Para elaborar essa pesquisa bibliográfica, adotou-se a revisão da literatura, de acordo com o tema escolhido. Sendo utilizados livros, artigos, sites da Internet e outras fontes para a pesquisa. As revisões de literatura são processos de busca, análise e descrição de determinado assunto ou campo do conhecimento em busca de maior delimitação sobre um campo de pesquisa. O termo “literatura” engloba os diversos materiais que são descritos sobre a temática, podendo ser artigos científicos, livros, trabalhos completos publicados em eventos acadêmicos, artigos de jornais, registro histórico, monografias, teses, dissertações, relatórios governamentais entres outros (MATTOS, 2015).

Os processos utilizados nas revisões de literatura exigem a elaboração de uma síntese pautada em diferentes tópicos, criando uma compreensão mais ampla sobre o conhecimento estudado. De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), as revisões são consideradas como o primeiro passo para a construção do conhecimento científico, visto que é por meio desse processo que novas teorias surgem devido a necessidade de se realizar um levantamento sobre as evidências que foram identificadas, bem como as lacunas encontradas sobre o assunto em questão. As revisões não devem ser consideradas nem utilizadas como uma ferramenta de sumarização, mas envolver a discussão e organização das publicações encontradas de forma crítica e organizada, além da busca correta nas plataformas pesquisadas, ou seja, para sua realização certa complexidade e exige-se uma metodologia sistematizada (RIBEIRO, 2014). Os principais tipos de revisões de literatura utilizadas atualmente são o estado da arte e o estado do conhecimento, as revisões bibliográficas tradicionais, que também são chamadas de revisões narrativas, as revisões sistemáticas, as revisões integrativas e as bibliométricas (BOTELHO, CUNHA e MACEDO, 2011; SILVA e HAYASHI, 2013; MARIANO e ROCHA, 2017).

As revisões de literatura fazem parte da pesquisa científica e possibilitam uma análise mais minuciosa sobre um determinado campo teórico de uma área de conhecimento e permitem saberes, contribuições e enfoques possíveis sobre a área estudada.

A metodologia utilizada neste trabalho é de natureza teórica, ou seja, baseada

em autores que permitem discutir e formular indagações sobre um certo campo de estudo ou pesquisa. Nesse sentido, Gil (2002) afirma que, este tipo de pesquisa possibilita maior alcance de informações, além de permitir uma melhor construção e definição do quadro conceitual de estudo. O levantamento bibliográfico, assim como a busca das fontes de dados foram direcionados para que os autores que pudessem descrever e responder quais são os principais tipos de revisões de literatura, suas definições e discussões para a sua realização. Posto isso, nesta pesquisa utilizamos um multirreferencial da área de ensino relacionados com a temática. Seguimos, assim, duas etapas, a escolha do tema e o levantamento bibliográfico na plataforma digital Google Acadêmico, uma ferramenta de busca que possibilita a obtenção de diversos tipos de documentos científicos, como por exemplo, teses, dissertações, livros, resumos, artigos científicos entre outros (SILVA, 2016). Uma pesquisa realizada por Puccini, Giffoni, Silva e Utagawa (2015) mostrou que o Google Acadêmico vem sendo uma das principais ferramentas de pesquisas, principalmente no campo de ensino, ciências sociais e humanidades, visto que o resgate das publicações é realizado por toda a web, não possuindo limites ou restrições. A pesquisa ressaltou que o Google Acadêmico é uma ferramenta de busca de fácil acesso, simples e que apresenta uma amplitude de informações, apresentando uma maior eficiência em resgatar artigos e trabalhos acadêmicos, do que outras plataformas mais aceitas pela comunidade científica como a Scielo e o PubMed. Utilizou-se, para a busca, as palavras “revisões de literatura”; “principais revisões de literatura”.

De acordo com Gil (2008) é uma leitura em que se buscam as partes mais adequadas ao processo de seleção, em vista de identificar as publicações mais pertinentes para a pesquisa, essa leitura foi realizada em todos os artigos encontrados. Posteriormente, realizou-se uma leitura analítica e interpretativa buscando obter um maior alcance do contexto teórico fontes escolhidas.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Para a realização desse trabalho algumas pesquisas foram necessárias acerca do assunto, através de livros e artigos encontrados foi possível verificar a importância do tema para a continuidade do estudo e para a percepção da relevância do tema para as organizações e o trabalho do psicólogo organizacional.

O resultado da pesquisa afirma que os motivos mais frequentes relacionados ao *turnover* são, segundo Luz (2008): baixos salários, falta de benefícios, relacionamento com a chefia e o ambiente de trabalho. E para as causas externas são: instalação de novas empresas, expansão ou redução dos negócios e também outras oportunidades de emprego.

Foi importante pesquisar vários fatores que influenciam na rotatividade das pessoas numa organização, a questão mais relevante que direcionou este projeto, foi de entendimento da atuação do psicólogo nas organizações para a diminuição da do *turnover*. Ao sugerir este estudo e aprofundar nas pesquisas foi percebido que muitas contribuições ainda podem ser trazidas a respeito deste assunto, pelas áreas que cuidam da gestão de pessoas, pois mesmo havendo algum material, novas contribuições e informações relevantes trariam novidades para o setor dentro das organizações, principalmente por se tratar de assunto de extrema importância nas organizações. O estudo do referido assunto busca soluções para o problema pesquisado, através do diálogo, debate, garantia dos direitos trabalhistas como também novas leis capazes de garantir a integridade e o bem-estar do colaborador no ambiente do trabalho.

As organizações estão em constante crescimento, conquistando cada vez mais o mercado. Assim deve-se estar preparado para receber os colaboradores, com infraestrutura, benefícios, premiações, inclusão, dando dignidade de trabalho e cuidado com a saúde mental que levam a satisfação de necessidades básicas.

É notório que os maiores problemas encontradas nas organizações refere-se a questões de relacionamentos entre os colaboradores e principalmente entre os gestores, desde a carga horária a falta de reconhecimento salarial e profissional. É importante que os pontos negativos sejam percebidos, analisados e que reformulando melhorias possam atender as expectativas junto aos colaboradores e diminuir assim com resultado positivo o *turnover*.

Nos artigos acadêmicos pesquisados, foram evidenciados alguns autores e suas características, apontando já no primeiro tópico um texto sobre o Recursos Humanos nas Organizações, outro texto com o conceito de Rotatividade e os efeitos

nas organizações e o índice de rotatividade nas mesmas, com efeito nas consequências do *turnover*, na sequência abordou o assunto sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, finalizando com os textos sobre a Atuação do Psicólogo, e as atividades desenvolvidas por ele nas organizações.

O importante entender que os tópicos dos assuntos abordados foram diretamente ligados e interligados com as possíveis ações e atuações do psicólogo organizacional e as atividades desenvolvidas, pois a psicologia é uma ciência que estuda o comportamento humano, atuando diretamente com as pessoas colaboradoras de uma empresa para trazer motivação, sugestões de melhoramento aos assuntos relacionados com a qualidade do clima organizacional e compreendendo o comportamento individual e coletivo do colaborador podendo aumentar o bem estar do mesmo conforme explica Spector (2010).

Zanelli (2002) completa a ideia da autora explicando que nas atividades desenvolvidas pelo psicólogo organizacional, recrutamento e seleção, análise de cargo e salários, aplicação de testes, mapeamentos dos colaboradores, avaliação de desempenho, gestão do clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, resolução de problemas e conflitos entre os profissionais. Enfatizando que a Psicologia Organizacional ainda está em fase de construção, engatinhando nos processos de aceitação e adequação das organizações.

Para Spector (2010), os profissionais especializados em gestão de pessoas estão cada vez mais sendo solicitados e recrutados para selecionar pessoas, reter talentos, realizar treinamentos. O psicólogo organizacional está para subsidiar, auxiliando as pessoas no ambiente de trabalho, oferecendo apoio, atuando como mediador entre os colaboradores da empresa.

O estudo realizado mostrou a importância da qualidade de vida no Trabalho (QVT), aumentando a motivação organizacional que tem como objetivo manter o bem estar do trabalhador, evitando a insatisfação e fatores estressantes que podem comprometer a capacidade emocional e física (BONFIM et al., 2017). O autor acrescenta ainda que a QVT está relacionada ao clima organizacional e está intimamente ligada à satisfação e a motivação dos funcionários.

Para SILVA; ESTENDER (2015), a organização que busca a satisfação dos seus colaboradores visa os interesses das organizações, cria funcionários motivados que geram produtividade e têm mais envolvimento com a empresa.

Os temas abordados interligam um ao outro dando ênfase no trabalho e/ou atuação do psicólogo frente aos colaboradores e a empresa, trazendo melhorias, propostas que podem gerar impactos positivos em meio a um ambiente que havia desmotivação envolvendo a saúde física e emocional dos funcionários.

Portanto, qualidade de vida no trabalho não pode ser confundida com políticas de benefícios e sim com a cultura organizacional. A QVT proporciona uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com superiores, colegas de trabalho, com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre à compreensão das necessidades dos funcionários. É fundamental o respeito com o trabalhador, ou seja, contribuir para a construção de um mundo mais humano e para um desenvolvimento sustentável (CHIAVENATO, 2010).

Os fatores de qualidade de vida no trabalho, que o psicólogo nas organizações mais atua, são aqueles que envolvem diretamente o indivíduo para tomada de decisões; ele passa a se sentir peça importante dentro da organização, motivando-o e dando oportunidade para crescimento profissional conforme o cargo desempenhado (SILVA; LIMA, 2007).

Assim pesquisar, analisar e perceber que é pertinente com atuação do psicólogo na vida das pessoas no trabalho, para diminuir a problematização dos efeitos da rotatividade, desmotivação, desgastes emocionais e físicos em geral como bem-estar do trabalhador.

É necessário que se deve sim preservar os interesses da organização, porém não esquecendo de integrar as necessidades do colaborador, valorizando o trabalho, garantindo a satisfação e o desenvolvimento pessoal, tendo como consequência a produtividade e satisfação, diminuindo o *turnover* nas organizações.

O estudo desta pesquisa deu muitas contribuições acerca do assunto, em relação a gestão de pessoas, evidenciando as estratégias utilizadas pelo Psicólogo Organizacional nos Processos de Recrutamento e Seleção para manter um baixo índice de *turnover*.

Luz (2008) confirma o resultado da pesquisa afirmando que os motivos mais frequentes relacionados às causas internas de rotatividade são: baixos salários, falta de benefícios, e ainda acrescenta relacionamento com a chefia imediata e ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BERIA, Francielle Machado et al. **Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, 2017.
- BOTELHO L.L. R.; CUNHA C. C. A.; MACEDO M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão Social, 2011.
- CAMPOS, K. C. L., Duarte, C., Cezar, E. O., & Pereira, G. O. A. (2011). **Psicologia organizacional e do trabalho - Retrato da produção científica na última década**. Psicologia: ciência e profissão.
- CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. F.; SANTOS, S. R. D. **O impacto da rotatividade e do absentéismo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, Salvador, 2013.
- CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T. **Work designed-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach**. Human Resource Management, New York, 2013.
- CHIAVENATO. I. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução CFP Nº014/16**, 2016. Disponível em https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2006/01/resolucao2000_14.pdf acessado em 25 de fevereiro de 2023.
- Dittrich, A. (2012). **O conceito de liberdade e suas implicações para a clínica**. In: Borges, N. B. & Cassas, F. A. (orgs.). Clínica analítico comportamental. Porto Alegre, Artmed. pp.87-94.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas S. A, 2002.

GUIMARÃES, Denise Alves; SASS, Odair. **Psicologia e tecnologia: a atuação do psicólogo nas organizações**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 16, n. 2, p. 295-309, 2013.

FERNANDES, Cristiane. **A demanda do psicólogo organizacional em microempresas e empresas de pequeno porte na cidade de Cachoeiro de Itapemirim - ES**. Psicologia.pt - O portal dos psicólogos. 2011.

JONOS, D. C.; MACHADO, O. **A rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços**. Revista Horus, 2015.

LIMA, Coelho Fellipe; COSTA, Ana Ludmila Freire; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. **O exercício Profissional do Psicólogo do Trabalho e das Organizações: Uma Revisão da Produção Científica**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 2011.

Lopes; Moretti; Alejandro Lopes, E. L., Moretti, S. L. A., & Alejandro, T. B. (2011). **Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico**. Revista de Administração de Empresas, 2011.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de Benefícios: a experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

LUZ, Moanne; AULER, Daniel Pedro. Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. Revista Eletrônica de Gestão e Serviços, São Bernardo do Campo, v. 6, n. 1, p. 1058-1083, jan. / jun.2015.

MARQUES, José Carlos. **Recurso Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/cfi/106!/4/4@0.00:65.>> Acessado em: 20 de maio de 2023.

MARRAS JP. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

Merlo, A. R. C., & Silva, P. C. (2007). **Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas**. Psicologia Ciência e Profissão.

MOREIRA, Wellington. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal**. 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9073/como-as-empresasencaramaalta-rotatividade-de-pessoal.html>>. Acessado em: 01 março 2023.

PINHEIRO, Ana Paula; DE SOUZA, Dercia Antunes. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação**. In: Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia - Seget, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc Curso De Ciências Contábeis. Resende, 2013

PUCCINI, L. R. S.; GIFFONI, M. G. P.; SILVA, L. F.; UTAGAWA, C. Y. Comparativo entre as bases de dados PubMed, SciELO e Google Acadêmico com o foco na temática Educação Médica. Cadernos UniFOA. Volta Redonda, 2015.

REZENDE, T. **A Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais da área de enfermagem: um estudo a partir do modelo teórico de Hckaman & Oldhan**. 2006. Monografia – Universidade do vale do Itajaí, Itajaí, 2006.

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2014.

Robbins (2008 *apud* CARVALHO E RUA, 2017; RIBEIRO E SANTANA, **Comportamento Organizacional**. 10. ed. - São Paulo: Pearson Prentice, 2015.

SANTOS, Fernanda Cristina Oliveira; CALDEIRA, Patrícia. **A Psicologia Organizacional e do Trabalho na Contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional**. Psicologia.pt - O portal dos psicólogos. 2014.

SCHMIDT, Beatriz; KRAWULSKI, Edite; MARCONDES, Renato Cesar. **Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação**. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, 2013.

SILVA, E. C. da. **Análise Bibliométrica dos Estudos Sobre A Temática Do Cooperativismo Em Programas De Pós-Graduação No Estado Do Rio Grande Do Sul, Entre Os Anos De 2006 A 2016**. 2016. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. PINHEIRO (2013). **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. 2011. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. – São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.