

LÍDERES DESPREPARADOS: SUA INFLUENCIA NA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

UNPREPARED LEADERS: THEIR INFLUENCE ON EMPLOYEE TURNOVER

¹AMADEI, Leonardo Honório; ¹Oliveira, Matheus Shibata de; ²SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

¹Discentes do Curso de Administração

²Docente do Curso de Administração

Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos – Unifio/FEMM

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da liderança organizacional sobre a taxa de *turnover*, com ênfase nos impactos negativos gerados por lideranças ineficazes na rotatividade de colaboradores. Por meio de uma revisão bibliográfica, identificou-se que a ausência de competências interpessoais e emocionais nos gestores contribui significativamente para a insatisfação, o desengajamento e, conseqüentemente, a saída de profissionais das organizações. Além disso, verificou-se que a qualificação contínua da liderança, aliada à adoção de critérios rigorosos no processo de seleção de líderes, é essencial para a promoção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e colaborativo. A presença de líderes preparados favorece o fortalecimento das relações profissionais, o aumento do comprometimento das equipes e a valorização do capital humano. Conclui-se, portanto, que investir no desenvolvimento de competências de liderança não apenas contribui para a redução dos índices de rotatividade, como também fortalece a sustentabilidade organizacional a longo prazo, promovendo maior estabilidade e desempenho nas instituições.

Palavras-chave: gestão de pessoas; liderança; *turnover*.

ABSTRACT

This article aims to analyze the influence of organizational leadership on turnover rates, with an emphasis on the negative impacts caused by ineffective leadership on employee retention. Through a literature review, it was identified that the lack of interpersonal and emotional competencies among managers significantly contributes to employee dissatisfaction, disengagement, and, consequently, their departure from organizations. Furthermore, it was found that the continuous qualification of leadership, combined with rigorous criteria in the leader selection process, is essential for fostering a healthy, productive, and collaborative work environment. The presence of well-prepared leaders strengthens professional relationships, increases team commitment, and enhances the value of human capital. Therefore, it is concluded that investing in the development of leadership competencies not only contributes to the reduction of turnover rates but also strengthens long-term organizational sustainability, promoting greater stability and performance within institutions.

Keywords: people management; leadership; turnover.

INTRODUÇÃO

A liderança organizacional desempenha um papel fundamental na retenção de talentos e na construção de um ambiente de trabalho saudável. No entanto, a presença

de uma liderança ineficaz pode impactar negativamente a motivação, o engajamento e a satisfação dos colaboradores, refletindo diretamente na taxa de *turnover* das empresas.

A alta rotatividade de funcionários representa um desafio significativo para as organizações, gerando custos financeiros e operacionais, além de comprometer a continuidade e a qualidade dos serviços prestados (Oliveira *et al.*, 2018). Um dos principais motivos que impulsionam a alta rotatividade pessoal é a liderança ineficaz, que traz consigo, uma série de atitudes que contribuem para a falta de produtividade do time.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a liderança ineficaz pode influenciar a taxa de *turnover* nas organizações e é possível contornar tal realidade? A liderança ineficaz contribui significativamente para a insatisfação dos funcionários, a baixa produtividade, a criação de um ambiente de trabalho tóxico e a falta de suporte adequado. Contudo, é possível mitigar esses impactos por meio de processos adequados de qualificação e seleção de líderes, garantindo que os gestores possuam as competências necessárias para promover um ambiente saudável e produtivo.

O objetivo deste artigo é investigar de que forma a liderança ineficaz influencia a taxa de *turnover* nas organizações, além de apresentar alternativas para amenizar seus impactos.

Socialmente, compreender a influência da liderança na taxa de *turnover* é essencial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, onde o bem-estar dos colaboradores seja priorizado, reduzindo impactos negativos como o desemprego involuntário, a insegurança no trabalho e o estresse organizacional e academicamente. O estudo se justifica pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a relação entre práticas de liderança e a retenção de talentos, contribuindo para o desenvolvimento de novas estratégias de gestão de pessoas e ampliando a discussão sobre a importância da formação e qualificação de líderes no contexto organizacional.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, fundamentado na metodologia de pesquisa bibliográfica. Esse método foi escolhido por permitir uma ampla revisão e análise crítica de materiais previamente publicados,

possibilitando um embasamento teórico consistente sobre o tema investigado. Para a construção do referencial teórico, foram consultadas fontes acadêmicas, incluindo livros, artigos científicos, dissertações, teses e publicações institucionais relevantes ao escopo da pesquisa.

A coleta dos dados bibliográficos foi realizada a partir da leitura exploratória e seletiva das obras identificadas. Em seguida, procedeu-se à leitura analítica, com o objetivo de extrair e sintetizar as principais contribuições dos autores sobre o tema. Durante esse processo, buscou-se estabelecer relações entre os conceitos apresentados, identificando convergências, divergências e lacunas na literatura existente.

DESENVOLVIMENTO

O Papel da Liderança nas Organizações e os Impactos da Má Gestão

Não é novidade que o homem é um ser sociável, ou seja, desde os primórdios da humanidade o ser humano é considerado um ser social, buscando viver em grupo, se relacionando com outros e criando relações interpessoais. Mas o que é uma sociedade? Segundo Rousseau em sua obra “O Contrato Social” a família é a mais antiga das sociedades e que todos estamos inseridos naturalmente, seguindo a ordem, dos filhos se submetendo aos pais. (Rousseau, 1996, p. 10).

Essa lógica de hierarquia é reproduzida em outras estruturas sociais como por exemplo: o Cacique nas tribos indígenas, o Rei na Monarquia, o Presidente em uma República. Também se percebe essa relação de hierarquia dentro do ambiente corporativo, como Presidentes, CEO's, Gerentes, Gestores, entre outros, essas funções correspondem aos cargos de liderança.

A liderança dentro e fora das organizações está embasada nas relações de poder, onde um indivíduo exerce poder sobre outro. Mas, como definimos o poder? Segundo o jurista e economista Weber (2009, p. 33), “define poder como “toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”.

Dessa forma, a liderança consiste na capacidade de influenciar o comportamento de outros indivíduos, de maneira intencional a fim de atingir objetivos comuns. Neste

sentido, a influência é uma força psicológica que se manifesta nas relações interpessoais em que um indivíduo procura modificar o comportamento do outro. E, se bem-sucedido, resulta no controle do líder sobre o liderado. De acordo com Chiavenato (2022, p. 85), a liderança é,

(...) a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre as pessoas em determinada estrutura social. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de algum modo intencional. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais. O controle representa as tentativas de influência bem-sucedidas e que produzem consequências desejadas pelo agente influenciador. O poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre outras; é a capacidade de exercer influência, embora isto não signifique que essa influência seja realmente exercida. Assim, o poder é o potencial de influência que pode ou não ser realizado. A autoridade (o conceito mais restrito destes todos) é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito.

Uma liderança forte, bem orientada e comprometida com objetivos claros é essencial para motivar, inspirar e guiar os colaboradores. A ausência dessas qualidades pode gerar uma grande chance de insucesso nas atividades exercidas e até mesmo na não sobrevivência no mercado que está inserido. A carência de uma visão sistêmica, bem como, de objetivos comuns e jogos de poder individuais podem levar ao fracasso da organização como aponta Weber (2009, p. 69), “pode-se constatar que ter uma visão e uma linguagem única e compartilhar objetivos em comum realmente criam uma força diferenciada para o enfrentamento dos obstáculos e ajuda na obtenção dos resultados esperados”. Weber (2009) exemplifica os danos causados por uma liderança sem visão estratégica:

Nele os objetivos eram pessoais, fragmentados, não havia uma visão clara dos caminhos a seguir. A visão não contemplava a busca de sonhos comuns, havendo, ao contrário, um indisfarçável jogo de poder e paternalismo individualista. A falta de uma visão sistêmica de processos, embasada em profissionais competentes e motivados, com planos de crescimento transparentes e regras claras, de uma liderança forte e inspiradora fez que a instituição financeira na qual ocorreu a situação relatada não conseguisse sobreviver em um mercado e em uma sociedade mais exigentes. (Weber, 2009, p. 69-70)

Nas organizações ainda é frequente encontrar líderes despreparados e tóxicos, o que pode impactar no desempenho dos colaboradores e do clima organizacional. De

acordo com Cardoso (2024) durante o RH Summit – o maior evento de Recursos Humanos do Brasil – o consultor Adriano Lima compartilhou os resultados de uma pesquisa feita com mais de 100 executivos de RH para descobrir o maior desafio atual na gestão de pessoas. Os mais citados foram líderes despreparados, lideranças tóxicas e problema de saúde mental nas organizações. Esses fatores, como aponta o consultor, estão fortemente interligados.

A liderança desempenha um papel crucial no desempenho organizacional, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas e à criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Líderes capacitados são essenciais para estabelecer um clima organizacional positivo, fomentar o engajamento e a motivação das equipes, além de promover a coesão e a colaboração entre os membros do time. No entanto, quando profissionais despreparados ocupam posições de liderança, o impacto é imediato e negativo. A falta de habilidades de liderança pode levar a um ambiente de trabalho tóxico, com baixa moral e desmotivação, resultando em elevados índices de *turnover*.

Além disso, a rotatividade excessiva de colaboradores, por sua vez, compromete a estabilidade das operações da empresa, causando rupturas nos processos e prejudicando a continuidade das atividades. Além disso, os custos com recrutamento, seleção e treinamentos aumentam consideravelmente, o que agrava ainda mais o problema. A perda de talentos e de conhecimento especializado afeta diretamente a capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos e de se manter competitiva no mercado.

Nesse contexto de instabilidade interna, torna-se evidente a necessidade de qualificar os líderes, fornecendo-lhes as ferramentas e competências necessárias para exercer uma gestão eficaz. Líderes bem-preparados são fundamentais para implementar estratégias que favoreçam a retenção de talentos, melhorem a satisfação dos colaboradores e reduzam os impactos negativos associados ao turnover. Investir no desenvolvimento de líderes é, portanto, uma estratégia essencial para garantir a saúde organizacional e o alcance dos resultados desejados.

Turnover: Implicações e Desafios

Turnover é o termo utilizado para definir a elevada saída de funcionários de uma organização (Chiavenato, 2020, p. 84). Embora tenha sido identificado já no início dos anos 1900, ganhou maior relevância a partir da década de 1990, impulsionado pelas transformações organizacionais e pelas novas percepções sobre o capital humano. (Demite *et al.*, 2021, p. 8). Com a valorização das pessoas como ativos estratégicos, a preocupação das empresas passou a ir além das condições fisiológicas dos colaboradores, priorizando ambientes saudáveis e propícios ao desenvolvimento. Ao modificar essa visão, o retorno positivo torna-se mais viável. (Carvalho, 2014, p. 67).

Nesse contexto contemporâneo, influenciado por uma visão mais estratégica da gestão de pessoas, os indivíduos passaram a ser considerados recursos essenciais para a competitividade organizacional. Isso levou as empresas a adotarem políticas voltadas à atração, ao desenvolvimento e à retenção de talentos (Demite *et al.*, 2021, p. 6).

No entanto, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades em adaptar-se a essa nova realidade, sobretudo por resistirem à atualização dos modelos de liderança e de gestão.

A má gestão de pessoas é um fator crítico, pois muitas vezes é resultado de lideranças despreparadas e de uma cultura organizacional incoerente. Esses aspectos têm se mostrado determinantes para a decisão de desligamento por parte dos colaboradores e contribuem diretamente para o aumento dos custos operacionais e das lacunas na estrutura organizacional (Gist, 2023, p. 21). Mesmo conseguindo prospectar os profissionais mais qualificados, muitas empresas encontram dificuldade em sua retenção devido a fatores como falta de manutenção de máquinas e equipamentos (ocasionando o descontentamento dos funcionários), a falta de qualidade e as reclamações por setor, falta de melhorias, entre outros (Chiavenato, 2020, p. 433).

Com as mudanças em tal realidade os gestores de empresas se viram na necessidade de desenvolver suas habilidades de gestão de forma a atingir os “requisitos” e conseqüentemente reter o número máximo de profissionais capacitados para assim atingir a produtividade desejada em seus empreendimentos. Porém em uma realidade de adaptação e melhorias, muitos ainda se negam a abordar a “nova” forma de gestão, onde vem trazendo inúmeros prejuízos financeiros e humanos nas organizações

elevando a alta rotatividade de funcionários em suas empresas e consequentemente um índice alto de *turnover*.

A alta rotatividade é um grande problema as empresas sendo uma questão que se tornou de suma importância para os gestores e setores responsáveis (em sua grande maioria o setor de recursos humano). Além do tempo perdido para recrutamento e treinamento, o alto custo para tais etapas se tornou prejudicial às organizações, pois além do tempo perdido com recrutamento e treinamento, os custos operacionais tornam-se elevados, impactando diretamente a sustentabilidade do negócio.

O *turnover* organizacional, entendido como a rotatividade de colaboradores dentro de uma empresa, representa um desafio significativo para a sustentabilidade e o desempenho das organizações. Seus efeitos são amplos, abrangendo desde o aumento dos custos operacionais com recrutamento e treinamento até prejuízos relacionados à perda de capital intelectual e à descontinuidade dos processos. Além disso, elevados índices de *turnover* comprometem o clima organizacional e a coesão das equipes, afetando diretamente os resultados estratégicos. Diante dessa realidade, é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias eficazes para mitigar esse fenômeno.

Propostas para reduzir o *Turnover*

A rotatividade de colaboradores nas organizações é um fenômeno que pode comprometer o desempenho, a continuidade de processos e o clima organizacional. Dentre as abordagens voltadas à sua redução, destaca-se a qualificação e a seleção de líderes como um dos fatores mais relevantes. Garantir que os gestores possuam as competências necessárias para promover um ambiente saudável e produtivo é fundamental para fortalecer o engajamento das equipes, melhorar as relações no ambiente de trabalho e consolidar práticas de gestão que favoreçam a permanência dos profissionais.

A presente hipótese fundamenta-se na premissa de que líderes qualificados são capazes de estabelecer uma comunicação clara, definir expectativas realistas e motivar suas equipes de maneira eficaz. A assertividade no exercício da liderança contribui diretamente para a resolução de conflitos e para a criação de um clima organizacional positivo, o que, por sua vez, reduz fatores como estresse, insatisfação e desalinhamento

de expectativas — elementos frequentemente associados ao aumento das taxas de desligamento voluntário por parte dos colaboradores.

Ademais, ressalta-se a importância da adoção de critérios mais estratégicos para a seleção de líderes nas organizações. Proprietários e gestores devem ultrapassar a avaliação puramente técnica e considerar competências como inteligência emocional, habilidades interpessoais e a capacidade de inspirar e engajar equipes. A implementação de processos seletivos mais rigorosos, a realização de avaliações comportamentais e a oferta de programas contínuos de desenvolvimento profissional constituem práticas fundamentais para assegurar que os cargos de liderança sejam ocupados por profissionais alinhados à cultura organizacional e às demandas da equipe.

Assim, o investimento na seleção e capacitação de líderes configura-se como uma estratégia crítica para a redução da taxa de *turnover* e para a promoção da sustentabilidade organizacional em mercados cada vez mais competitivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a relação entre a liderança organizacional e os índices de *turnover*, com ênfase nas consequências decorrentes da atuação de líderes inadequadamente preparados. A análise teórica revelou que estilos de liderança ineficazes impactam diretamente o engajamento, a motivação e a satisfação dos colaboradores, fatores que influenciam decisivamente a permanência ou a saída voluntária dos profissionais nas organizações.

Nesse sentido, confirma-se a hipótese de que a ausência de líderes capacitados tende a gerar um ambiente desmotivador, marcado por conflitos, baixa produtividade e carência de suporte adequado.

Observou-se que a ausência de competências socioemocionais e de uma abordagem estratégica por parte dos líderes resulta na criação de um ambiente de trabalho disfuncional, gerando insatisfação e elevando os índices de rotatividade. Nesse contexto, é fundamental a adoção de critérios rigorosos para a seleção e o desenvolvimento de líderes, que devem contemplar não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais, inteligência emocional e alinhamento com a cultura organizacional.

Investir em práticas de gestão de pessoas eficazes não apenas contribui para a redução do turnover, mas também fortalece a sustentabilidade e a competitividade das organizações no contexto atual.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Gabriela. **“Lideranças despreparadas e tóxicas são o maior desafio do RH”, diz consultor**. Exame, São Paulo, 27 jun. 2024. Disponível em: <https://exame.com/carreira/liderancas-despreparadas-e-toxicas-sao-o-maior-desafio-do-rh-diz-consultor/amp/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2014. *E-book*. p.68. ISBN 9788522113002. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522113002/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*. p.84. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/>. Acesso em: 30 mar. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta / Idalberto Chiavenato. – 5. ed. – [2. Reimpr.]. – São Paulo Atlas, 2022. Acesso em: 14 abr. 2025

DEMITE, A.G. Freitas; LACERDA, Fabricio M; SANTOS, Enise M.; ALVARENGA, Marcelo A.; PIZZARIAS, Flavio S. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **Revista de Administração Mackenzie**, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/Vg6ZMFjRHkW8CfHkkqgSJbQ/?lang=en>. Acesso em: 25 abr. 2025.

GIST, Marilyn. **O poder extraordinário da humildade na liderança**: empresas prósperas – resultados excelentes. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2023. *E-book*. p.21. ISBN 9786555205510. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555205510/>. Acesso em: 30 mar. 2025.

OLIVEIRA, A. F. *et al.* Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. 2018. 12. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil 2. **IDEA – Instituto de Desenvolvimento Educacional Avançado**, Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação, Uberlândia, MG. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tps/a/4PrYpVxh7TbNnVJ5wv8rZBw/>. Acesso em: mar. 2025

ROUSSEAU, Jean-Jacques, 1712-1778. **O contrato social**. Jean-Jacques Rousseau: [tradução Antonio de Pádua Danesi]. – 3ª ed. – São Paulo: Martins Fontes, 1996. – (clássicos).

WEBER, Max. 1864-1920. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva/ Max Weber; trad. de Regis Barbosaa e Karen Elsabe Barbosa; rev. téc de Gabriel Cohn, 4 ed. - Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000, 2009 (reimpressão) 464 p. Disponível em: <https://www.uel.br/grupo-pesquisa/socreligioes/pages/arquivos/Sociologia%20I/Weber%252c%20M%20cap%201%20Conceitos%20Sociol%C3%B3gicos%20fundamentais%20-%20Economia%20e%20Sociedade.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2025