



IDENTIFICAÇÃO DO ÍNDICE DE TURNOVER DO DEPARTAMENTO DE VENDAS DE UMA ESCOLA DE IDIOMAS

Higor Augusto da Silva Barbosa ¹
Elizangela Maria Menegassi de Lima ²

RESUMO: Compreender o índice de *turnover* da organização e os principais motivos que levam ao resultado desse índice é muito importante para combater um dos grandes desafios enfrentados pelas empresas atualmente que é reter os talentos no longo prazo. Desta maneira, este estudo torna-se relevante para empresa, pois possibilitou a mesma a compreender melhor esse índice e os fatores que influenciam em seu resultado. O objetivo geral do estudo é identificar o índice de *turnover* da organização e o mesmo foi alcançado através de uma análise documental da organização. Em seus objetivos específicos o trabalho que se segue procurou pontuar os principais motivos que justificam o resultado do *turnover*, levantar possíveis ações corretivas diante dos resultados apresentados, e avaliar quais fatores internos e externos mais influenciam nos resultados obtidos. Para satisfazer os objetivos específicos foram utilizados alguns instrumentos, dentre eles um questionário aplicado aos colaboradores, e uma entrevista estruturada com o gestor da empresa. Diante dos resultados apresentados foi sugerido que a organização faça alterações no formato de liderança, que haja bonificações e também o desenvolvimento e aplicação de um plano de cargos e salários.

PALAVRAS-CHAVE: *Turnover*, Recursos Humanos, Clima Organizacional, Fatores Internos e Externos.

IDENTIFICATION OF THE TURNOVER RATE FROM A LANGUAGE SCHOOL SALES DEPARTMENT

ABSTRACT: Understanding the turnover rate of a company and the main reasons that lead to the outcome of the results is very important to battle one of the major challenges faced by companies nowadays that is to retain talents in the long term. Thus, this study becomes relevant for the company, because made it possible to understand better this rate and the elements that influence its results. The study aimed to identify the turnover rate of the organization, and the goal was achieved through a documental analysis of the organization. As specific purposes the following work sought to indicate the main reasons that justify the overcome of the turnover, to raise possible corrective actions in view of the results presented, and to evaluate which internal e also external elements influence the results obtained more. To fulfill the specific objectives, some instruments were used, among them a survey applied to employees, and a structured interview with the company manager. Given the results presented it was suggested that the organization make changes in the format of leadership, that bonuses may be given to employees, and also the development and application of a plan of career and wage.

KEYWORDS: Turnover, Human Resources, Corporate Environment, Internal and External Elements.

¹ Acadêmico do 4º ano do curso de Administração da Universidade Paranaense - UNIPAR, Unidade de Umuarama-PR.

² Professora Mestre do curso de Administração da Universidade Paranaense - UNIPAR, Unidade de Umuarama-PR.



1 INTRODUÇÃO

Toda organização busca alcançar ao menos um objetivo, que é manter-se no mercado de trabalho, se possível, demonstrando um crescimento contínuo e exercendo uma influência superior nos consumidores frente aos seus concorrentes.

Os avanços que a tecnologia tem apresentado, a alta velocidade com que as informações são, não apenas acessadas, mas também transmitidas, a crise econômica, o elevado nível de competitividade e as inúmeras maneiras de desenvolver um mesmo negócio, têm conduzido as empresas a cada vez mais valorizar seus colaboradores e investir na capacitação e manutenção de seu capital intelectual, sempre em busca de soluções inovadoras, mais práticas e ao mesmo tempo da forma mais simples para seus negócios.

Um dos principais desafios que as empresas encontram é exatamente esse: manter seus talentos por um longo prazo. Gerando assim um alto índice de *turnover*. Para Chiavenato (2014), *turnover* pode ser compreendido como a relação entre as entradas (admissões) e as saídas (desligamentos) dos profissionais, sejam elas definidas por parte da organização ou por parte do colaborador, em um determinado período.

Em virtude desse desafio que as empresas enfrentam, o desenvolvimento deste trabalho faz-se importante devido a diversas organizações desconhecerem seu índice de *turnover*, bem como os fatores que resultam no mesmo, dificultado assim qualquer controle ou ação, corretiva ou preventiva, por parte da organização.

Uma organização com um alto índice de *turnover* poderá sofrer sérios problemas em todos os níveis e setores da instituição, que influenciam de forma negativa e maléfica e afetam todo o ritmo e existência da empresa. Dentro desses efeitos negativos, Chiavenato (2014) cita os custos com recrutamento, custos de seleção, custos de treinamento e custos de desligamento. O autor Ribeiro (2010) soma a essa ideia os prejuízos com evasão de *know-how*, redução de produtividade, problemas com desmotivação, e a imagem da empresa, entre outras situações.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar o índice de *turnover* do departamento de vendas da Escola de Idiomas Yázigi no ano de 2017, localizada na cidade de Umuarama/PR, e em seus objetivos específicos pontuar os principais motivos que justificam o resultado do *turnover* dentro do período; levantar possíveis ações corretivas ou preventivas diante dos resultados apresentados; e avaliar quais fatores internos e externos mais influenciam nos resultados obtidos.



1.1 Aspectos metodológicos

1.1.1 Local da pesquisa

O trabalho foi desenvolvido na Escola de Idiomas Yázigi, localizada na Av. Getúlio Vargas, número 4990 na cidade de Umuarama-PR. Atualmente a escola oferece cursos de Inglês, Espanhol, Italiano e Francês. O departamento de vendas foi o setor escolhido para desenvolver a pesquisa, que atualmente conta com dois colaboradores.

1.1.2 Métodos utilizados

Para alcançar os objetivos propostos de forma eficiente e eficaz foi utilizado o método descritivo-exploratório. Como afirma o autor Gil (2002, p.42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Segundo Triviños (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador inúmeras informações sobre o que se deseja pesquisar. Tal estudo é frequentemente utilizado para descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto à pesquisa exploratória Gil (2002, p.41) afirma que:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A natureza utilizada durante a pesquisa é qualitativa que, de acordo com Minayo (2010), busca questões muito específicas e pormenorizadas, atentando-se a um nível da realidade que dificilmente pode ser quantificado e mensurado.

Ainda sobre a pesquisa qualitativa, segundo Chizzotti (1995, p.79):

A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é uma parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos atribuindo-lhes um significado. O objetivo não é um dado inerte e neutro, está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

1.1.3 Instrumentos utilizados



Para a realização da coleta de dados do estudo, foi escolhido como instrumento um questionário (Apendice A) aplicado aos colaboradores do setor comercial da empresa estudada e também uma entrevista (Apendice B) com o gestor da empresa, e para o desenvolvimento do índice de turnover foi realizado uma análise documental da organização do ano de 2017.

De acordo com Lakatos e Marconi (1996, p.84):

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista estruturada adota um roteiro preestabelecido, e as perguntas feitas são previamente determinadas. Esse tipo de entrevista possibilita comparação entre os conjuntos de perguntas e as diferenças devem se refletir nas respostas de cada entrevistado e não nas perguntas (LODI, 1974, apud LAKATOS, 1996).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Recursos Humanos

O mercado está cada vez mais dinâmico e veloz e tem se tornado extremamente competitivo. Essa dinâmica do mercado tem influenciado as empresas a buscarem diferenciais para seus negócios. Visto que todo tipo de recurso físico pode ser copiado ou adaptado pelos concorrentes, cabe as organizações buscarem um diferencial em seu capital intelectual e por isso é de extrema importância um bom desenvolvimento da área de Recursos Humanos, pois ela é a responsável por encontrar novos talentos, bem como manter nas organizações aqueles que já fazem parte da mesma, tendo que lidar com uma diversidade de assuntos que fazem parte dessa dinâmica e relação entre empresa e colaborador.

DeCenzo (2001, p.3) demonstrando a importância da Administração de Recursos Humanos diz que:

Hoje, os profissionais da área de recursos humanos são elementos importantes no sucesso de qualquer organização. Suas tarefas exigem um novo nível de sofisticação, sem precedentes na administração de recursos humanos. Por isso, não é de surpreender que sua posição na organização tenha melhorado. Até mesmo o nome mudou.

Drucker (2001) somando a essa ideia demonstra que o conhecimento e informação será o recurso principal do trabalhador e aquele que adquirir maior conhecimento e obtiver maior



informação fará parte de um grupo dominante. Isso cabe não apenas aos colaboradores em relação a suas carreiras profissionais, mas também as organizações e sua sobrevivência no mercado, pois aquelas que possuem o melhor capital intelectual, terá grande vantagem sobre os concorrentes.

Para dar sequência, é essencial definir o que vem a ser Administração de Recursos Humanos, pois muitas vezes a área de Recursos Humanos acaba sendo mal interpretada/mal compreendida por grande parte das pessoas, e também, infelizmente, por grande parte das organizações.

Para compreender melhor sobre o assunto os autores Milkovich e Boudreau (2006) definem a administração de Recursos Humanos como inúmeras decisões interligadas que formam as relações de trabalho onde sua qualidade possui uma influência direta a capacidade da organização juntamente com seus colaboradores em alcançar seus objetivos.

Boxall e Purcell (2008) entendem administração de recursos humanos como a totalidade de atividades relacionadas ao gerenciamento do trabalho e das pessoas nas empresas e em outros tipos de organizações.

Atualmente, existem muitos subsistemas dentro da área de Recursos Humanos, fruto de uma evolução e mudanças ao longo da história. A professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1997 apud Marras, 2009) destaca pelo menos cinco fases de evolução dos Recursos Humanos.

A primeira fase é a contábil ou também conhecida como período pré-jurídico-trabalhista, onde o custo era o foco para organização. “Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: compra-se mão de obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente” (MARRAS 2009, p.26). Nessa fase não existia uma área que se responsabilizasse formalmente pela gestão de pessoas, as tarefas solicitadas eram simples, com um nível de qualificação técnica exigido muito baixo. (FRANÇA, 2010).

A segunda fase é a legal, que segundo França (2010) é a fase onde surgem os primeiros departamentos de pessoal, seguindo eles uma rotina de apontamentos, são eles: frequência, absenteísmo, pontualidade, registro ponto e pagamento de salários. Nessa fase nascem as leis trabalhistas e o poder começa a ser desenvolvido através das normas e regras impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (MARRAS, 2009). Muitas das leis e normas dessa fase ainda estão em vigor até o momento dentro de nossa CLT.

A terceira fase é chamada de fase tecnicista onde houve uma influência muito forte do modelo americano de gestão de recursos humanos. De acordo com Gil (2001, p.20): “o movimento



das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50.[...]. Essas mudanças na administração de pessoas ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais”. Há nessa fase a inclusão de conceitos como recrutamento e seleção, programas de cargos e salários, treinamento, avaliação de desempenho, higiene industrial e social e serviço social.

A quarta fase intitula-se como fase administrativa e foi uma fase onde ocorreram inúmeras mudanças, principalmente na responsabilidade do até então denominado gerente de relações industriais. Marras (2009) destaca a mudança desse cargo que passa a ser chamado de gerente de recursos humanos. O autor ainda enfatiza o objetivo dessa mudança de transformar os procedimentos em responsabilidades com enfoque mais humanístico. Nesse período destaca-se o valor das relações humanas. Gil (2001) afirma que devido a necessidade de considerar os fatores sociais e psicológicos na produção, houve então um enaltecimento no valor das relações humanas. O colaborador passa então a possuir um maior valor dentro da organização, onde ele passa a ser visto de forma diferente e não mais apenas como uma ferramenta para alcançar os objetivos da organização.

A quinta e última fase denominada de estratégica introduz os primeiros programas de planejamento estratégico conectados ao planejamento estratégico central das organizações. “Foi, assim, nessa fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do *board* das empresas, com seus trabalhadores” (MARRAS, 2009 p.27).

Ao ingressar no século XXI e na dinamicidade da economia, tecnologia e mercado, faz com que as mudanças aconteçam de forma ainda mais acelerada. O profissional de Recursos Humanos agora se encontra no meio da relação entre organização, buscando se manter no mercado e obter o melhor resultado a um menor custo; e colaboradores, buscando organizações que lhes tragam uma vida de qualidade, apesar da pressão por resultados. Segundo Marras (2009, p.27):

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de ‘viver qualitativamente melhor’ é algo palpável para a grande massa dos trabalhadores.

As evoluções continuam a acontecer nos conceitos e formas de gerir os recursos humanos dentro da organização, e um dos novos conceitos que surge como resultado disso é entender a Administração de Recursos Humanos como Gestão de Pessoas.



2.2 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas nasce a partir da visão do capital humano ser, não apenas mais um recurso dentro da organização, mas os colaboradores passam a ser cooperadores ou ainda parceiros na organização. Assim sendo, a gestão de pessoas assume um papel estratégico e relevante, transcendendo o papel tradicional de suporte e instituindo-se como competência organizacional essencial, onde as pessoas são as principais protagonistas no desenvolvimento de resultados, quaisquer que sejam, por serem geradoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. São as pessoas que desenvolvem os papéis mais importantes na organização, pois através das pessoas a empresa tem a oportunidade de criar novos produtos e serviços, solucionar problemas, vender produtos, construir um relacionamento com o cliente, além de estabelecer estratégias e objetivos para organização.

Para Fischer (2002), gestão de pessoas trata de como a empresa gerencia, organiza e guia o comportamento das pessoas. Pode ainda ser entendida como um conjunto de atividades realizadas a favor da gestão do trabalho.

Demo (2010) acrescenta que a gestão de pessoas deve contribuir para o bem-estar das pessoas, permitindo uma maior realização tanto pessoal quanto profissional.

Na Gestão de Pessoas as relações de trabalho são muito importantes, pois são através delas que os colaboradores têm a oportunidade de desenvolver todo seu potencial como protagonistas da organização. Os autores Milkovich e Bourdeau (2006) corroboram com a ideia ao compreenderem a gestão de pessoas como uma série de decisões que formam as relações de trabalho e sua qualidade, onde elas possuem influência direta na capacidade da organização em atingir seus objetivos.

A prática da gestão de pessoas é muito dinâmica e singular, pois cada organização possui suas normas, hábitos, cultura, que são individuais. As empresas ainda possuem tamanhos diferentes, setores diferentes, localizadas em áreas geográficas diferentes. Para exercer uma boa gestão de pessoas é necessário pensar em alguns fatores organizacionais que podem impactar gestão de pessoas na prática do dia-a-dia.

Para os autores Milkovich e Bourdeau (2006) esses fatores classificam-se em financeiros, estruturais e tecnológicos.



O fator financeiro enfatiza a importância de a organização possuir um fluxo de caixa positivo, podendo assim honrar seus compromissos. Para gestão de pessoas destaca-se entre as mais importantes a folha de pagamento dos colaboradores.

A ênfase do fator estrutural relaciona-se com o formato da organização que devido as rápidas mudanças que vem ocorrendo geram um impacto constante nos modelos de organizações e seus *layouts*. Para os autores, essas mudanças possuem implicações profundas nas relações de trabalho. Um exemplo é a redução de níveis hierárquicos, ampliando assim as tarefas de cada colaborador, podendo sobrecarregar algumas pessoas.

O último desses fatores é o tecnológico que pode ser entendida como um conjunto de processos e técnicas utilizadas para produção de bens e serviços. Os avanços tecnológicos muitas vezes acabam extinguindo algumas atividades antes denominadas essenciais, gerando um impacto no quadro de colaboradores, bem como no clima organizacional.

Outro ponto importante relacionado a aplicação da Gestão de Pessoas é conhecer os processos básicos de gestão de pessoas. De acordo com o autor Chiavenato (2014) existem seis processos básicos da gestão de projetos.

O primeiro processo fala sobre agregar pessoas e os processos e suprimentos utilizados para incluir pessoas na organização. Um exemplo desse processo é o recrutamento e seleção.

O segundo processo está vinculado a aplicar pessoas e inclui orientar a pessoas em suas atividades, acompanhar seu desempenho. Como exemplo desse processo podemos citar o desenho organizacional e plano de carreira, descrição e análise de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

O terceiro processo inclui ações que envolvem recompensar pessoas. São procedimentos utilizados para incentivar as pessoas e uma maneira de satisfazer suas necessidades individuais. Nesses processos incluem recompensas, bonificações, benefícios e serviços sociais.

O quarto processo tem como foco o desenvolvimento das pessoas. Esse processo envolve capacitar os colaboradores a serem mais eficazes e eficientes. Envolve treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras, gestão do conhecimento e também programas de comunicações.

O quinto processo enfatiza manter as pessoas e busca criar e manter condições tanto psicológicas quanto ambientais que sejam satisfeitas para o desenvolvimento, com qualidade, das atividades das pessoas. Administrar o clima organizacional, assim como a cultura da organização, a disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida.



O sexto e último processo dá ênfase para monitoramento das pessoas e busca acompanhar e controlar as ações dos colaboradores, verificando seus resultados e também seu desempenho. Um exemplo desse processo é o banco de dados e os SIGs.

O profissional de gestão de pessoas tem uma responsabilidade imensa e uma importância enorme tamanho é o desafio de criar ou manter oportunidades capazes de motivar os colaboradores a realizarem suas atividades de uma maneira que os resultados empresariais sejam alcançados, e ao mesmo tempo buscar atender a satisfação e necessidade individual dos colaboradores, preservando, mesmo que diante da competitividade organizacional, um ambiente que possibilite aos colaboradores uma qualidade de vida e o melhor relacionamento entre si.

2.3 Clima Organizacional

Já ficou evidenciado até aqui a importância do colaborador para a organização e como é essencial realizar uma boa gestão desse colaborador dentro da empresa através de um bom relacionamento entre empresa e colaborador, mas também entre os próprios colaboradores, gerando assim uma maior satisfação nos colaboradores, impactando positivamente os resultados da organização. Uma forma de medir essa satisfação dos colaboradores frente a diferentes aspectos da organização é através da análise e gestão do clima organizacional da empresa.

Coda (1993) define o clima organizacional como um indicador do grau de satisfação dos colaboradores que se relaciona a diferentes aspectos da organização, como: modelo de gestão, política de RH, missão da empresa, valorização profissional, processo de comunicação e identificação com a empresa.

Compreende-se clima organizacional como a atmosfera organizacional onde deve-se levar em conta as necessidades humanas, sendo elas: fisiológicas, segurança, relacional, estima e realização pessoal. O desenvolvimento de uma boa atmosfera organizacional gera satisfação e realização profissional aos seus colaboradores, já a despreocupação com o clima organizacional possivelmente irá gerar um ambiente desfavorável e negativo.

Segundo Matos e Almeida (2007, p.267):

Clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização, em decorrência do estado motivacional das pessoas. O clima organizacional pode ser positivo e favorável quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e desagradável.



Corroborando a essa definição os autores Robbins, Judge e Sobral (2010) dizem que o Clima Organizacional se relaciona as percepções que os participantes de uma organização possuem sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Fechando a compreensão sobre Clima Organizacional os autores Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) dizem que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou vivenciada pelos membros da organização e influencia seus comportamentos.

Tendo em vista que um clima organizacional positivo pode trazer diversos benefícios a organização, se faz importante compreender alguns modelos existentes sobre pesquisa organizacional, com o objetivo de melhor compreender, avaliar e diagnosticar o clima organizacional de determinada organização.

Os autores Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), apresentam em seus trabalhos acadêmicos três modelos desenvolvidos para serem aplicados especificamente à pesquisa de clima organizacional.

O primeiro modelo apresentado é o modelo de Litwin e Stringer (1968) que constrói seu questionário através de nove indicadores. Sendo eles: Estrutura – analisa o sentimento dos colaboradores em relação as restrições no ambiente de trabalho, desde regras à limitações no desenvolvimento das tarefas; Responsabilidade – leva em conta o nível de autonomia dos colaboradores para tomadas de decisões; Desafio – avalia o sentimento de risco no desempenhar das funções; Recompensa – foca na percepção do colaborador em relação a recompensas, incentivos, justiça da política de promoção e remuneração; Relacionamento – analisa a ajuda mútua e a desenvolvimento de uma boa interação entre os colaboradores; Cooperação – busca avaliar o apoio e ajuda vindo dos gestores e também dos subordinados e a colaboração entre eles; Conflito – olha para a forma utilizada para solucionar problemas; Identidade – procura o grau de pertencimento percebido pelos colaboradores em relação a organização, além da sensação de compartilhar objetivos organizacionais com objetivos pessoais; Padrões – faz a análise do quanto a organização dá ênfase em suas normas e processos.

O modelo seguinte é chamado de modelo de Kolb (KOLB *et al.*, 1986). Esse modelo contém uma escala de sete indicadores. Esse modelo também possui os indicadores da responsabilidade, padrões e recompensas como no modelo anterior, e inclui os seguintes indicadores: Conformismo – considera as limitações impostas externamente na organização, o grau de regras, políticas e práticas que os colaboradores devem se amoldar para realizarem seu trabalho, ao invés de realizarem suas



tarefas da forma como gostariam; Clareza Organizacional – percepção de que existe uma organização nas tarefas e nos objetivos ao invés de confusos e desorganizados; Calor e Apoio – analisa o quanto a amizade é valorizada na organização e que existe confiança uns nos outros; Liderança – avalia a aceitação dos colaboradores mediante a liderança e a direção de outros qualificados, e a liberdade dos membros da organização em assumir um papel de liderança diante de uma necessidade além de serem recompensados por isso, inclui também se há um domínio de poucas pessoas na organização havendo uma dependência dessas pessoas.

Por último há o modelo de Sbragia (1983) que contém vinte indicadores. Nesse modelo também é considerado os indicadores de estrutura, conformidade, cooperação, recompensas, padrões, identidade e conflitos e são acrescidos os seguintes indicadores: Estado de Tensão; Ênfase na Participação; Proximidade da Supervisão; Consideração Humana; Autonomia Presente; Prestígio Obtido; Tolerância Existente; Clareza Percebida; Justiça Predominante; Condições de Progresso; Apoio Logístico Proporcionado; Reconhecimento Proporcionado; Forma de Controle.

Seguir um modelo de pesquisa organizacional é muito importante pois quando a organização não consegue desenvolver um clima organizacional de excelência, ou quando não existe essa preocupação por parte da empresa em conhecer e analisar seu clima organizacional há uma grande dificuldade de reter os talentosos membros da equipe na organização a um longo prazo, gerando assim um alto índice de *turnover*.

2.4 Turnover

Avaliar a rotatividade de pessoal é uma forma eficiente de identificar a saúde organizacional. Ramos e Carneiro (1997 *apud* LEMOS, 2010) definem *turnover* como o rompimento de um contrato de trabalho, que terá um restabelecimento imediato através da contratação de outra pessoa. *Turnover* pode ser compreendido então como o número de colaboradores desligados, seja por iniciativa própria ou da organização, em certo período (MARRAS, 2009), em relação a quantidade de funcionários efetivos e/ou contratados no mesmo período.

É muito importante entender que a rotatividade nas organizações deve ser enxergada apenas como o sintoma de um problema. A alta rotatividade é o efeito de determinadas variáveis externas e internas.

Chiavenato (2002) inclui dentro das variáveis externas situações de oferta e procura por mão de obra no mercado; oportunidades de emprego e a situação econômica. E faz parte das variáveis



internas a cultura e clima organizacional, política de recrutamento e seleção, benefícios, oportunidades de crescimento, parte gerencial, política de cargos e salários, condições físicas, relacionamento humano, critérios de avaliação de desempenho, condições psicológicas no ambiente de trabalho e programas de treinamento.

Segundo Mobley (1992) dentro dos fatores que influenciam o *turnover* estão o contexto econômico, as variáveis organizacionais, as variáveis individuais que envolvem o trabalho e as não ligadas ao trabalho. O autor ressalta, principalmente a relação entre o índice de *turnover* e o contexto econômico, especialmente se considerado os índices de emprego e desemprego.

Para Lemos (2010) o *turnover* geralmente é determinado pelo próprio mercado devido a sazonalidade das vendas e outros fatores. A elasticidade de alguns mercados pode gerar um alto índice de *turnover*, em alguns casos os períodos e estações do ano contribuem para essa alta rotatividade de pessoal.

Lucena (1995 *apud* LEMOS, 2010) destaca a situação na qual a empresa perde seus melhores colaboradores para os concorrentes ou para mercado de maneira geral, porque não apresenta critérios e políticas adequados para retê-los.

Os autores Milkovich e Boudreau (2006) enfatizam que todas as atividades que envolvem os recursos humanos acabam influenciado a decisão do colaborador de permanecer na organização ou deixa-la. Desde a estrutura da função, recrutamento, oportunidades de carreira, salários, treinamento, senso de justiça no tratamento pela empresa, são alguns motivos que fazem o empregado procurar e comparar alternativas, levando-a, se for o caso, sair da empresa.

Além das possíveis causas é importante compreender também o impacto que o *turnover* apresenta para organização.

Segundo Pomi (2005) possuir um alto índice de rotatividade traz consequências catastróficas para organização como a diminuição da produtividade; redução da qualidade e perda de lucratividade, além de um maior nível de absenteísmo e uma redução da credibilidade da organização na relação com os clientes.

Um colaborador recém contratado não possui a mesma habilidade e conhecimento para produzir da mesma forma que aqueles que já estão integrados na organização a algum tempo. Há um possível aumento de retrabalho ou desperdício devido a inexperiência e insegurança de um funcionário recém contratado.

Chiavenato (2014) apresenta uma série de custos que envolvem o *turnover*. Existem custos de recrutamento (processamento da requisição de emprego, propaganda, visitas, atendimento aos



candidatos, tempo dos recrutadores, pesquisa de mercado, formulários, etc); custos de seleção (entrevistas, aplicação de provas, tempo dos selecionadores, checagem de referenciais, exames médicos e laboratoriais); custos de treinamento (programas de integração, orientação, tempo dos instrutores, baixa produtividade durante o treinamento); custos de desligamento (pagamento de salários e direitos trabalhistas, pagamentos de benefícios, entrevista de desligamento, custos do *outplacement*, cargo vago até a reposição).

Além dos custos financeiros e econômicos há ainda o custo extra operacional resultado de insegurança, inexperiência de processos, falta de domínio dos sistemas da organização, redução do tempo de resposta, possíveis aumentos de acidentes, demanda maior de liderança e acompanhamento, perda de importantes elos com clientes, dentre outros (CHIAVENATO, 2014).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O capítulo a seguir apresenta os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados aos colaboradores do departamento de vendas, a entrevista com o gestor da empresa e a tabulação em forma de gráficos, com o objetivo de identificar os fatores internos, externos que influenciam o índice de *turnover* da empresa em estudo.

3.1 Dados Demográficos

Em primeiro lugar, o questionário buscou identificar o perfil dos colaboradores da empresa. Esta identificação se deu através das informações sobre sexo, faixa etária, estado civil, tempo de serviço, escolaridade e quantidade de empresas já trabalhadas.

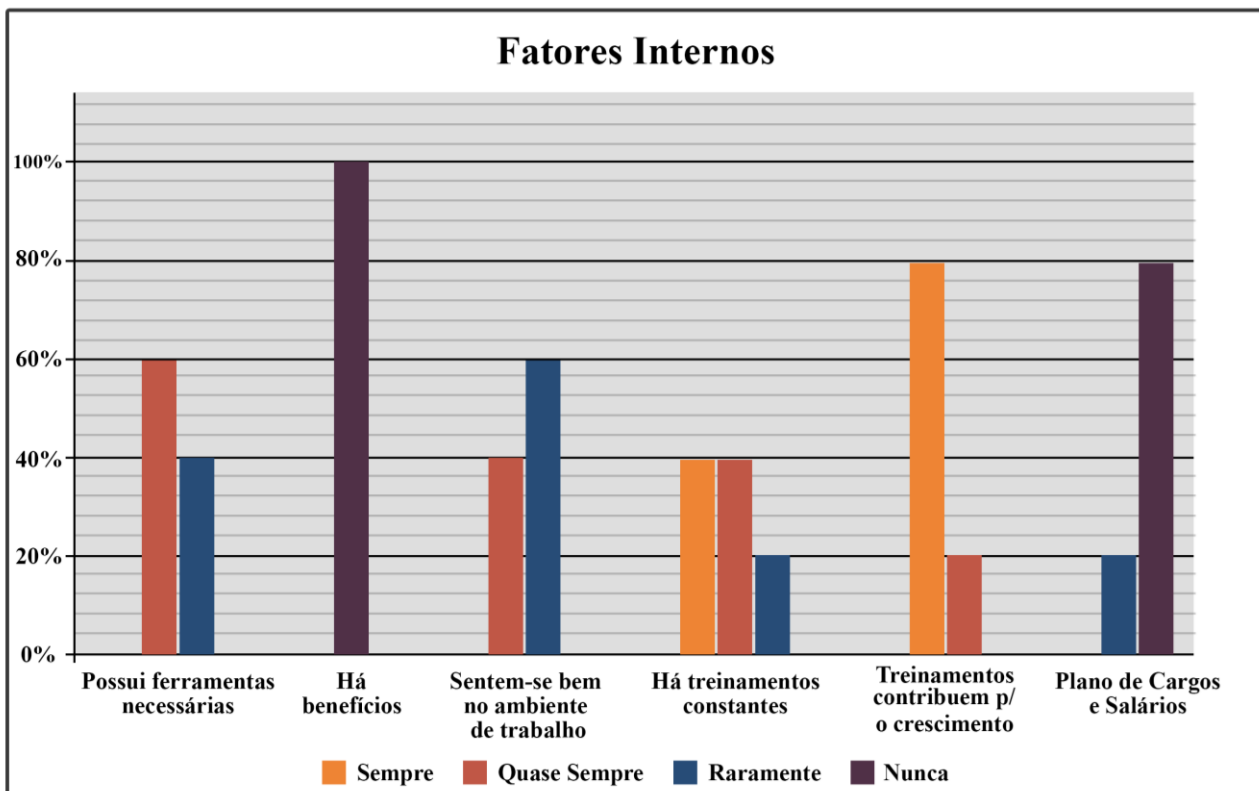
Dentre os respondentes identificou-se as seguintes informações: 100% dos respondentes são do sexo feminino; 40% tem de 24 a 29 anos, outros 40% tem acima de 36 anos, e 20% tem de 30 a 36 anos. Em relação ao estado civil 40% dos respondentes são solteiros, 40% são casados e 20% divorciado. Considerando o tempo de serviço entre os respondentes, 60% trabalha a mais de dois anos e 40% até um ano de serviço na empresa em estudo. Dentre o fator escolaridade 40% possui o segundo grau completo, 20% possui ensino superior completo, 20% está cursando o ensino superior e 20% possui ensino superior incompleto. Finalizando os dados demográficos, em relação a quantidade de empresas já trabalhadas anteriormente, 100% já trabalhou em mais de quatro empresas.



3.2 Análise dos Fatores Internos

Em um segundo momento o questionário buscou identificar alguns dos possíveis fatores internos que auxiliam a desenvolver o índice de *turnover* da empresa em estudo. A figura 1 apresentam informações sobre ferramentas de trabalho, treinamentos, ambiente de trabalho, e plano de carreira e como os colaboradores classificaram cada um desses itens dentro da escala do questionário. Observa-se que em relação as ferramentas necessárias para o desempenho da função, a maioria respondeu que quase sempre possuem as ferramentas necessárias para o desenvolvimento de suas funções. Sobre os benefícios oferecidos pela organização, 100% dos respondentes enxergam que não há benefícios oferecidos por parte da organização. Avaliando o ambiente de trabalho, nota-se que a maioria responderam que raramente sentem-se bem no ambiente de trabalho. Considerando os treinamentos houve uma divisão maior entre os respondentes. Analisando a relevância dos treinamentos para o crescimento profissional dos colaboradores a maior parte dos respondentes concordam que os treinamentos são relevantes. Por fim, em relação aos planos de cargos e salários, a maior parcela dos colaboradores acreditam não haver um plano de cargos e salários definido.

Figura 1 - Fatores Internos

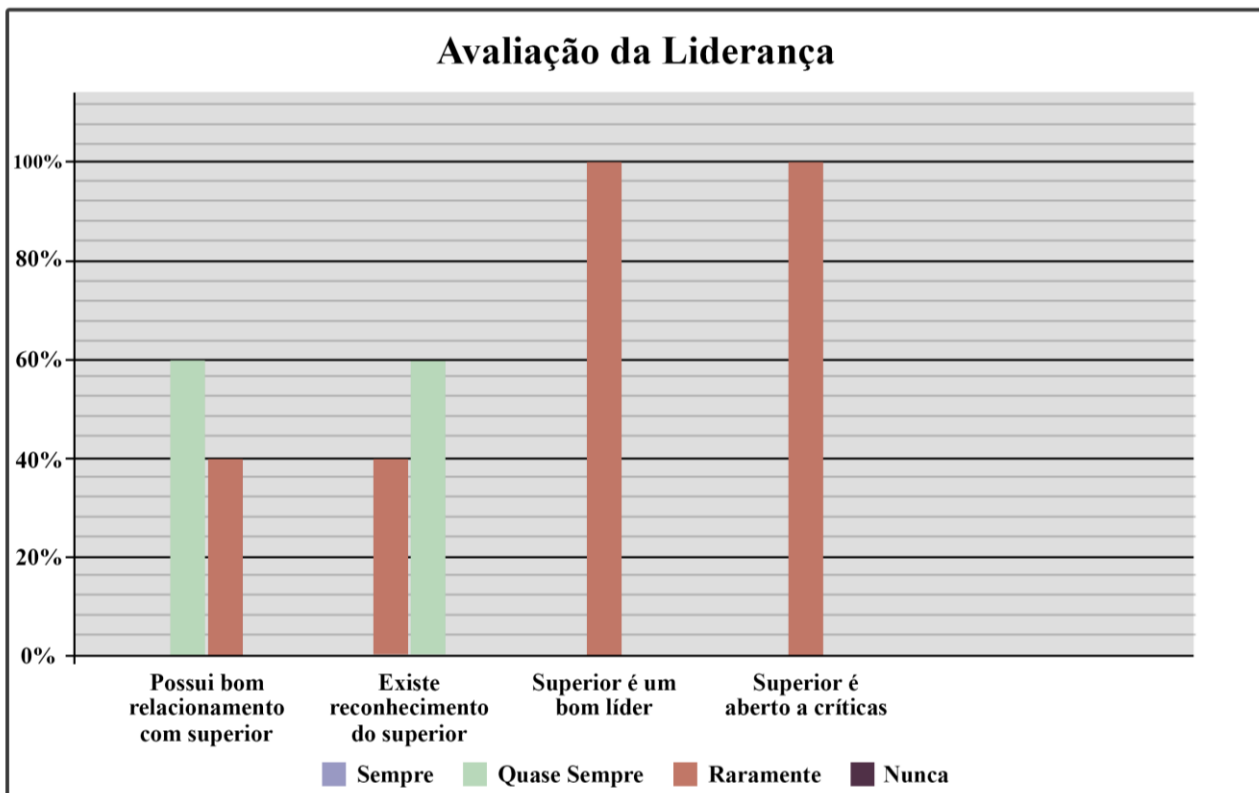


Fonte: Autor, 2018



Na figura 2, que segue abaixo observa-se a percepção dos respondentes em relação a liderança do gestor da organização onde desenvolveu-se os estudos. A liderança do gestor foi avaliada a partir das variáveis de bom relacionamento com os colaboradores, reconhecimento por parte do gestor em relação ao desempenho dos funcionários, se há uma boa liderança na percepção dos mesmos e por fim quão aberto o gestor é a receber críticas, sugestões e opiniões do seu quadro de colaboradores. Dentro da variável bom relacionamento, 60% dos colaboradores consideram que possuem um bom relacionamento com o gestor, e 40% acreditam que raramente possuem um bom relacionamento com o gestor. Sobre a existência de um reconhecimento por parte do gestor, 40% responderam que quase sempre existe algum tipo de reconhecimento enquanto 60% disse que raramente há algum reconhecimento. Sobre o gestor exercer uma boa liderança e também sobre ser aberto a críticas, sugestões e opiniões de sua equipe, em ambos os casos, 100% dos respondentes marcaram para essas duas variáveis a resposta raramente.

Figura 2 - Avaliação da Liderança



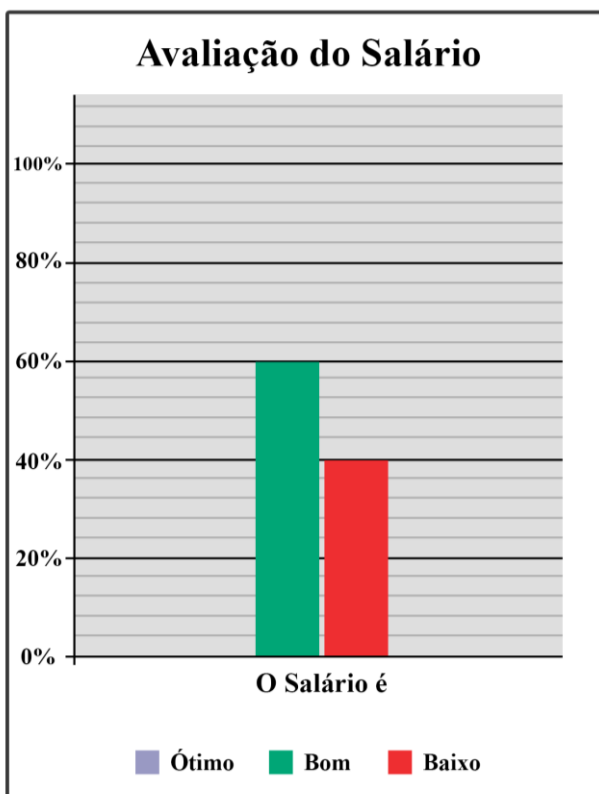
Fonte: Autor, 2018

A última figura dentro dos fatores internos que foram estudadas e que exercem fator de influência no nível de *turnover* encontrado através da análise dos registros internos da organização é



a variável salário. Como observa-se na figura 3 sobre a questão salarial, 60% dos respondentes acreditam que sua remuneração é boa, enquanto os outros 40% vêem o salário como baixo para o desempenho de suas funções e atividades.

Figura 3 - Avaliação do Salário



Fonte: Autor, 2018

3.3 Resultados obtido na percepção do gestor

Para obtenção de mais alguns dados relevantes ao estudo, foi aplicada uma entrevista estruturada com o gestor da empresa onde foram abordadas perguntas sobre a relevância da rotatividade na empresa, o índice de *turnover*, a média de tempo de trabalho, quais os fatores externos e internos que mais influenciam no índice de rotatividade, quais as principais causas dos desligamentos que ocorrem na empresa e percepção sobre o processo de recrutamento e suas etapas.

Sobre a relevância da rotatividade na organização há uma substituição freqüente e de curto prazo dentro da área de vendas, onde são poucos os colaboradores que ficam mais de um ano na empresa.

Os fatores internos e externos que mais influenciam para o *turnover* na empresa, na percepção do gestor é a falta de perspectiva crescimento por ser uma empresa pequena, também não



existe um plano de cargos e salários definido, para se obter uma boa faixa salarial é preciso realizar uma boa quantidade de vendas devido as comissões. O empresário também citou, como exemplos de fatores externos, a cultura capitalista com o foco no "mais" que incentiva a troca de empregos e estimula a falta de paciência, e a alta procura por pessoas com experiência em vendas no mercado em geral e também nos próprios concorrentes, fazendo com que o colaborador já comece a trabalhar com uma "data de validade", enxergando seu emprego como um "quebra-galho" até encontrar algo melhor. Ainda sobre causas dos desligamentos foi apontado que a falta de motivação, questão salarial, busca por um desafio ou melhor oportunidade exercem uma força para o resultado da rotatividade na organização.

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, a empresa enxerga que está sendo eficiente em sua maneira de utilizar o processo de recrutamento. Foi levantado que a organização utiliza-se de etapas bem definidas nesse processo. Dentre eles, avaliação de currículos no sistema interno, divulgação nas redes sociais, análise das redes sociais dos candidatos, pré-seleção dos melhores candidatos, entrevistas individuais, reunião com responsáveis e escolha do candidato ou recomeço do processo. O gestor ainda comentou que não há aplicação de algum tipo de teste psicotécnico, de personalidade e conhecimento, e também que mesmo com todas essas etapas a capacidade e desenvoltura de cada um apenas é testado e comprovado quando "a bola está rolando".

3.4 Índice de *Turnover* da Organização em Estudo

O índice de *turnover* é muito importante para as empresas, pois seu resultado pode demonstrar diversos sintomas organizacionais relacionados aos colaboradores e a permanência dos mesmos na empresa.

O resultado do índice se dá pela soma dos colaboradores admitidos e demitidos e um determinado período, dividido por dois e dividido novamente pela quantidade de colaboradores da organização (ou do setor desejado - de forma mais específica).

Para encontrar o índice de *turnover* da empresa estudada, foi realizado uma análise documental e dentro do período de 2017 o índice de *turnover* foi de 75%.

4 CONCLUSÃO

Atualmente tem sido muito comum colaboradores buscarem novas oportunidades de trabalho, ou ainda empresas buscarem novos colaboradores para fazerem parte de suas equipes. Por isso, um dos maiores desafios que as organizações enfrentam está relacionado aos seu capital



intelectual e como manter seus talentos a um longo prazo dentro da organização, mantendo-os motivados e satisfeitos.

O desenvolvimento deste estudo foi muito importante para a empresa, pois a mesma apresenta um nível de rotatividade muito alta em um período considerado muito curto. O estudo realizado auxiliou na percepção de alguns motivos que tem corroborado para manter esse alto índice de *turnover*.

A pesquisa realizada possibilitou a organização identificar alguns fatores internos e externos que influenciam nessa troca frequente entre colaboradores, de forma específica no setor comercial da empresa, e o estudo ainda trouxe uma percepção importante de como o colaborador enxerga a organização, gerando informações essenciais para possíveis mudanças que se fazem necessárias para conseguir reter seus colaboradores na empresa a longo prazo.

Todos os objetivos desse estudo foram alcançados. Por meio de questionários aplicados aos colaboradores da área de vendas, foi possível pontuar alguns fatores internos que impactam no índice de turnover da organização. Dentre eles destaca-se as ferramentas disponíveis para o desenvolvimento das funções, benefícios oferecidos, ambiente de trabalho, treinamentos e capacitações, planos de cargos e salários e avaliação da liderança. E uma entrevista estruturada com o gestor da empresa possibilitou uma identificação dos fatores externos que na visão dele tem sido mais relevante para contribuir para uma alta rotatividade de seus colaboradores.

Diante dos resultados obtidos, observou-se que há a necessidade de algumas mudanças pontuais que devem ser feitas na empresa para buscar reduzir sua rotatividade organizacional no setor comercial. Sendo assim, sugere-se que a organização tenha uma liderança mais próxima de seus colaboradores, realizando reuniões com maior frequência, implantando um sistema de bonificação e reconhecimento, incentivando boas idéias e demonstrando aos colaboradores a importância de cada um dentro da empresa e para o funcionamento do negócio.

5 REFERÊNCIAS

- BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. New York: Palgrave Macmillan, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.



_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** São Paulo: Manole, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1995.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

DECENZO, D. A. STEPHEN, P. R. **Administração de recursos humanos.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, P. **A sociedade do futuro.** São Paulo: Jornal Valor Econômico, 2001.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização.* São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo, Atlas, 1986.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LEMOS, C. A. P. **Repercussões do turnover na indústria calçadista de Nova Serrana.** 2010. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2010. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_ciro_antonio_pereira_lemos_2010.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate.** Cambridge: Harvard University Press, 1968.



LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R.. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento. Local: E-papers Serviços Editoriais LTDA, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. 29ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MOBLEY, W. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Tradução: Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Florianópolis, 2003. Originalmente apresentado como dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa, 2003.

POMI, R. M.. **A importância da gestão do turnover**. 17 jan. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 15 nov. 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, p.311 , 2010.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.



TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aos Colaboradores

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Idade

18 a 23 anos 24 a 29 anos 30 a 36 anos Outra

3. Estado Civil

solteiro casado divorciado viúvo Outro

4. Tempo de Serviço

até 1 ano 1 a 2 anos acima de 2 anos

5. Escolaridade

1º grau completo 2º grau completo Superior completo
 1º grau incompleto 2º grau incompleto Superior incompleto Superior
Cursando

6. Área de formação (em caso de ensino superior completo):

7. Quantas empresas você já trabalhou?

1 2 3 4 ou mais

8. No desempenho de suas funções, você possui as ferramentas necessárias para desempenhar sua função em boas condições?

sim não

9. O seu salário é:

ótimo bom baixo

10. A organização oferece algum benefício?

sempre quase sempre raramente nunca

11. Você sente-se bem no ambiente de trabalho?



sempre quase sempre raramente nunca

12. A empresa oferece treinamentos constantes e apoia o aprendizado e capacitação contínua?

sempre quase sempre raramente nunca

13. Os treinamentos já oferecidos contribuíram para seu crescimento profissional?

sempre quase sempre raramente nunca

14. Você possui um bom relacionamento com seu superior?

sempre quase sempre raramente nunca

15. Há um reconhecimento de seu trabalho por parte de seu superior?

sempre quase sempre raramente nunca

16. Você considera seu superior um bom líder?

sempre quase sempre raramente nunca

17. A organização apresenta um plano de cargos e salários?

sempre quase sempre raramente nunca

18. Seu superior é aberto a receber críticas, sugestões, opiniões dos colaboradores?

sempre quase sempre raramente nunca



APÊNDICE B – Entrevista ao Gestor

1. A rotatividade na empresa é relevante? Qual o índice de *turnover*? Média de tempo de trabalho?
2. Existem fatores externos e internos que influenciam o *turnover* na empresa? Se sim, quais?
3. Na sua visão, quais são as principais causas dos desligamentos que ocorrem na empresa?
4. Você considera o processo de recrutamento utilizado, eficiente?
5. Qual é o processo de recrutamento e seleção que a empresa utiliza (fases)? E como é feito esse processo?
6. Os candidatos selecionados, fazem testes psicotécnicos, de personalidade e conhecimento?