

A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NO TURNOVER ORGANIZACIONAL

LARYSSA PRADO HENRARD¹

ELIETE QUADROS²

RESUMO:

O presente estudo analisa o índice de *turnover* enquanto ferramenta para os líderes na obtenção de resultados em gestão de pessoas. Constitui-se de uma pesquisa de cunho quantitativo, realizado através de uma entrevista estruturada com funcionários da área logística de uma empresa de grande porte, localizada em Curitiba – PR. Para ampliar os dados foram coletados junto ao departamento de pessoal, indicadores de recursos humanos, tais como: índices de *turnover* e entrevista de desligamento. Pode-se observar que a liderança munida de recursos é capaz de obter melhores resultados na gestão de pessoas e, com isso minimizar o índice de rotatividade e insatisfação no trabalho. Através dos dados obtidos foi possível perceber que a liderança exerce uma forte influência no índice de rotatividade e necessita de um contínuo acompanhamento devido às sucessivas inovações do mercado de trabalho. É indispensável que todos os aspectos de necessidades, tanto da empresa quanto dos funcionários, sejam analisados para implantar as mudanças necessárias que a nova economia necessita. Através de pacotes de remuneração e boas práticas de gestão de pessoas, as organizações necessitam que a liderança esteja engajada diante do desafio de reter pessoas no dinâmico mercado de trabalho contemporâneo.

Palavras-chave: Liderança; Pessoas; Organizações; Rotatividade.

Abstract:

This study analyzes the turnover rate as a tool for leaders in achieving results in managing people. It consists of a survey of quantitative nature accomplished through a structured logistics area with employees of a large company located in Curitiba – PR interview. To expand the data were collected from the indicators of human resource personnel, such as department: turnover rates and exit interviews. It can be observed that the leadership provided with resources are able to get better results in the management of people and thereby minimize turnover and job dissatisfaction. Through the data obtained it was revealed that the leadership has a strong influence on the turnover rate and requires continuous monitoring due to successive innovations in the labor market. It is essential that all aspects of the needs of both the company and the employees are considered to implement the necessary changes that the new economy needs. Through compensation packages and best practices in people management, organizations need leadership that is engaged in the challenge of retaining people in the dynamic market of contemporary work.

Keywords: Leadership; People; Organizations; Turnover.

¹ Graduação em Psicologia pela Faculdade Guairacá, Brasil (2012). Pós-graduação MBA em Gestão do Comportamento Humano e Desenvolvimento Pessoal pela Universidade Curitiba, Brasil (2014).

² Graduação em Psicologia pela Universidade Tuiuti do Paraná. Especialista em Desenvolvimento de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Paraná. Mestre em Administração de empresas pela Universidade Extremadura – Espanha.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho discorre sobre os recursos que as organizações contemporâneas podem utilizar diante do alto índice de *turnover*, representado como um indicador relevante e influente nos resultados, tanto de produtividade quanto de qualidade de vida e satisfação dos funcionários. Em outras palavras, propõe-se, em uma análise mais ampla de pesquisa, investigar como os fatores comportamentais dos líderes influenciam diretamente no índice de rotatividade e quais outros recursos se fazem necessários para que a liderança atinja um resultado adequado e satisfatório.

O presente estudo obteve resultados quantitativos diante de uma pesquisa realizada na área logística de uma empresa de grande porte, localizada no município de Curitiba – PR. No intuito de transformar dados em ciência, foi realizado um levantamento bibliográfico no que refere ao *turnover*, liderança e recursos de retenção de pessoas.

O estudo da temática é relevante por motivos distintos. Adequado ao ponto de vista acadêmico, o tema é percebido como rudimentar diante do dinamismo que as organizações representam, em outras palavras, as empresas estão em constante mudança, assim como as gerações humanas que as habitam. Do ponto de vista social, a pesquisa, através de resultados, pode aprimorar a qualidade e conscientização ao referir-se a recursos humanos nas organizações. Em análise ergonômica, é um ponto de partida para maiores investigações e produções de novas pesquisas, mencionando-se a temática. Em apreciação organizacional o tema se torna primordial, pois o presente estudo refere-se às pessoas que trazem os resultados para as empresas, ou seja, o estudo propõe recomendações diante de resultados constatados em forma de ciência produzida.

A pesquisa teve origem na constatação prática de *turnover* ao obter dados do departamento de pessoal de uma empresa que atua no ramo do varejo, apresentando resultados variáveis entre 5 e 7% de índice de rotatividade, resultados que fazem a referência de inadaptabilidade de grande parte seus empregados.

O presente artigo propõe analisar o *turnover* não somente como um indicador de processo seletivo dentro das empresas, mas sim um indicador que

demonstra a satisfação das pessoas dentro da empresa de uma forma geral. A retenção de pessoas é uma proposta desafiadora para as empresas e cargos de liderança na contemporaneidade, diante da subjetividade humana enquanto recurso para produzir resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo sobre o comportamento dos líderes nas organizações desperta interesses em muitos pesquisadores. O presente trabalho, no intuito de produzir ciência, considera maneiras de se obter resultados através de pessoas, observar o *turnover* como indicador de resultados e a liderança como um fator fundamental e estratégico na retenção de pessoal.

Segundo Robbins (2002), liderança define-se como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A genealogia dessa influência pode ser formal, representada por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de poder hierárquico, uma pessoa pode assumir um papel de liderança devido ao cargo. Nem todos os líderes possuem poder hierárquico, nem todos os cargos altos de uma organização são ocupados por líderes. O fato da organização conferir a seus administradores certa autonomia formal não assegura a competência de liderança eficaz. A capacidade de influenciar pessoas que insurge fora de um cargo de poder hierárquico é ordinalmente tão importante quanto o poder hierárquico, ou até mais. Os líderes podem surgir espontaneamente dentro de um grupo ou por recomendação formal.

Liderança não é apenas gestão, mas um processo no qual o líder, por meio da influência mútua com as pessoas possui a capacidade de inspirá-las a trabalhar por um propósito. Só existe um líder quando um time se permite ser liderado em um mecanismo que envolve inspiração, admiração, respeito e tolerância. O líder atual é instigado a perceber o humano de forma mais integral, percebe as pessoas dentro da organização de forma mais humana e considera a sua subjetividade (GOMES, 2014).

Araujo (1999) afirma que existem mitos a serem quebrados quando refere-se ao papel do líder nas organizações. Quando uma empresa se refere

ao líder não necessariamente relaciona-se aos cargos de chefia. A distinção entre um líder e um chefe são os papéis que ambos desempenham e o resultado do uso do poder em questão. No papel de um diretor, gerente, chefe, supervisor, o poder está vinculado ao cargo ou posição, em outras palavras, o poder hierárquico. Ao exercer um papel de liderança o indivíduo possui o poder pessoal, está relacionado à disposição de incentivar, alertar ou induzir à reflexão, dar e receber *feedback*. Um líder não obterá excelência e padrão de produtividade necessária se ele próprio não se libertar do apego às posições e da rigidez apresentada pela estrutura hierárquica.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO DOS SEUS LIDERADOS

Diante do conceito de liderança citado anteriormente neste estudo, é possível compreender a importância dos líderes nas organizações e como os líderes podem refletir diretamente nos resultados da organização em que lidera, para isso seguimos conforme os autores apontam.

Segundo Gomes (2014), liderar não é apenas gerir, mas é um processo no qual o líder por meio da interação com pessoas desenvolve a cada dia sua capacidade de inspirá-las, mobilizando-as ao trabalho por um propósito. Só há um líder quando as pessoas se permitem ser lideradas, em um mecanismo que envolve inspiração, admiração, respeito e tolerância. Com o tempo e a experiência, conquista coragem e cria oportunidades para imprimir seu pensamento humanista na empresa que comanda, mantendo vivos seus valores mesmo em estruturas hierarquizadas. Esses valores se refletem na maneira de tratar seus funcionários, no diálogo estabelecido com eles, na liberdade de trazer para a organização seu lado mais pessoal, aquele que tantas empresas recomendam “deixar em casa” quando chegam ao trabalho.

Existem duas disciplinas essenciais para o desempenho de pequenos grupos: a disciplina de equipe e a do líder único. A disciplina de equipe assegura ampla versatilidade e poder coletivo quando empregada para enfrentar um desafio que justifica e requer a existência de uma equipe. A disciplina do líder único é definida como a soma de contribuições individuais

dirigidas e gerenciadas somente pelo líder. Líderes que têm esse hábito e atitude lamentáveis falham com frequência cada vez maior, juntamente com os grupos que lideram, porque os resultados de desempenho no ambiente desafiador e rápido de hoje exigem o domínio de ambas as disciplinas. Intencionalmente ou não, esses líderes favorecem o que se trata de unidades de concessões mútuas, pequenos grupos que não assimilam e não aplicam nenhuma das duas disciplinas e passam a atuar de modo desordenado (KATZENBACH; SMITH, 2001).

2.2 A LIDERANÇA NA NOVA ECONOMIA

Ao descrever sobre liderança na nova economia, pode-se destacar a princípio, conforme afirma Gomes (2014 p. 85):

Em minha opinião, as descobertas mais recentes da neurociência, da psicologia, da economia e da sociologia lançam luz sobre uma nova forma de organizarmos as relações econômicas em um contexto social e ecológico mais claro; ou seja, muitas das crenças, modelos mentais, estruturas e sistemas de gestão que hoje regem as empresas precisam ser revistos, revisados e aprimorados. Um novo olhar para as tensões e questões organizacionais, assim como para as novas maneiras de explorá-las, precisam emergir, com uma abordagem em rede, na qual o ponto de vista, a voz e os *insights* de muitos ajudem a construir uma nova realidade organizacional. Como afirma Daniel Pink em seu livro *Motivação 3.0*, “com relação a motivação, existe uma grande lacuna entre o que a ciência descobriu nos últimos anos e o que as empresas praticam em gestão” (GOMES, 2014, p. 85).

Para Cohen e Fink (2003), não é o ambiente organizacional que está mudando, a mudança, a inovação faz parte da dinâmica de trabalho e negócios de qualquer empresa. Criar a mudança, gerenciá-la, dominá-la e sobreviver é pauta de todos os que no mundo empresarial desejam fazer a diferença. A mudança não parte de programas externos, a mudança hoje é intrínseca ao mundo dos negócios. Fugiu aos estreitos limites de recursos humanos ou de qualquer outro departamento ou função e se tornou uma questão de responsabilidade pessoal.

Segundo Gomes (2014), tudo começa com as pessoas, e neste contexto está a maior missão e desafio para o líder contemporâneo, pôr em ação as

transformações que habitarão as empresas de hoje na procura por seu espaço no futuro. O ponto de partida será através da gestão de pessoas, ou seja, a postura do líder com relação às pessoas. O líder atual deve refletir sobre qual legado quer deixar naquele ambiente e, a partir disso, seguir seu trabalho, percebendo que, enquanto humano, também está sujeito a erros e falhas, que devem ser reconhecidas de maneira humilde diante das equipes de trabalho. Diferenças seguirão existindo, mas as oportunidades devem ser iguais a todos. O líder deverá ter consciência de que está lançando mão de uma postura autoritária de poder hierárquico. A nova liderança precisará engajar suas equipes em um diálogo criativo que valorize a visão do outro, o que torna a equipe mais consciente dos processos ocorridos na organização.

2.3 TURNOVER

O índice de rotatividade de pessoal, também conhecido nas empresas pelo termo inglês *turnover* é um dos mais eficientes indicadores de recursos humanos. O índice de rotatividade, além de apresentar os dados de entrada e saída de funcionários no quadro de lotação de uma empresa é um indicador que nos revela um forte impacto de capital humano.

Segundo Chiavenato (2003), para compor o índice de rotatividade (*turnover*) somam-se as admissões e os desligamentos ocorridos no período, neste caso no mês divide-se por dois, o resultado é dividido pelo número médio de empregados no período considerado e multiplica-se por 100 para obter a porcentagem. Quanto menor o *turnover* maior a estabilidade e permanência do pessoal na empresa. Quanto maior, tanto maior a instabilidade e deserção.

2.4 RECURSOS FINANCEIROS E SISTEMAS DE RECOMPENSA

As organizações adotam um emaranhado sistema de recompensas e punições para manterem seus funcionários dentro de comportamentos almejados, ou seja, recompensam através do reforço positivo os comportamentos considerados adequados, punindo os comportamentos

indesejáveis. As recompensas, todavia, são comparadas pelos empregados com as suas contribuições, resultando em sentimentos de equidade que são subjetivos, mas que definem a maneira pela qual os funcionários interpretam a forma como são tratados pelas organizações. O principal das recompensas é o salário, cujo caráter multivariado torna complexa a sua administração (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Skinner (2003), alguns reforços consistem na apresentação de estímulos, no acréscimo de alguma coisa à situação. Estes são denominados reforços positivos. Ora, se uma organização deseja que seus funcionários trabalhem de acordo com suas especificações num baixo nível de absenteísmo e *turnover*, precisa certificar-se de que o comportamento deles esteja sendo reforçado convenientemente, não somente com salários, mas com adequadas condições de trabalho.

A administração de salários propende implementação e/ou manutenção de estruturas salariais capazes de alcançar um equilíbrio ou consistência internos, através da avaliação e classificação de cargos, concomitantemente com equilíbrio ou consistência externos, através da pesquisa salarial, conjugados através de uma política salarial que defina as decisões que a organização pretenda tomar a respeito da remuneração do pessoal. A pesquisa salarial deve envolver cargos de referência em empresas que representem o cargo de salários. Com os dados internos e os dados externos pode-se definir a política salarial da organização. Atualmente, existem abordagens em remuneração como remuneração variável e de incentivo (CHIAVENATO, 2009).

Para Morgan (2007), administração de recursos financeiros ligados a pessoas é um processo de planejamento, comando, coordenação e controle, ou seja, o crescimento de um sistema capitalista de produção depende da existência de mão de obra assalariada suficiente, a menos que se possa estar apoiado pela escravidão ou por algum outro sistema de subcontratação.

Segundo Cohen e Fink (2003), existem distintas maneiras de recompensas no ambiente organizacional. As recompensas extrínsecas, que são representadas pela remuneração, benefícios, bônus e privilégios especiais e a recompensa intrínseca, que é representada pelo trabalho em si, incluindo fatores como senso de realização, chance de mostrar a criatividade ou o

desafio da tarefa. A recompensa intrínseca tende a ser mais eficaz em termos de tornar múltiplas as recompensas inerentes ao trabalho, é acoplado aos relacionamentos estabelecidos entre a liderança e seus subordinados. Todavia, a recompensa extrínseca se faz fundamental como incentivo e desempenho de qualquer organização, sendo de extrema importância aos olhos dos funcionários.

Segundo Gomes (2014), de maneira geral, os salários de empresas em destaque no mercado de trabalho contemporâneo possuem salários melhores que o oferecido pelo mercado, porém, o que faz brilhar os olhos são os benefícios mais atrativos, pois essas companhias “cuidam” de seus funcionários e estão de fato preocupadas com o seu bem estar integral, no que chamam de total *health immersion*. Há propostas e possibilidades até mesmo de cuidados com a saúde mental através de terapias tradicionais e complementares, como aulas de meditação e ioga.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser definida como o caminho que se percorre para a construção prática ou intelectual de determinada ciência. Nesse sentido, inserir um método científico é tarefa fundamental nessa construção.

Método Científico é a observação sistemática dos fenômenos da realidade através de uma sucessão de passos, orientados por conhecimentos teóricos, buscados explicar a causa desses fenômenos, suas correlações e aspectos não revelados. É a maneira como o homem usa os instrumentos de pesquisa para desvendar o conhecimento do mundo. É por meio do Método Científico que novas teorias estão sendo incorporadas e que conhecimentos anteriores são revistos, de acordo com os resultados de novas pesquisas (GOLDENBERG, 2000. p. 104).

No intuito de produzir ciência, o presente estudo abordou uma pesquisa de cunho quantitativo para apresentação dos dados apurados. Para a interpretação dos dados, adotou-se a natureza qualitativa com objetivo de aproximar as informações, sendo realizado um levantamento bibliográfico com a finalidade de medir e observar dados palpáveis diante de humanos que

possuem diferentes opiniões e comportamentos no ambiente de trabalho, unindo a realidade com a teoria.

Para Goldenberg (2000), a utilização do método bibliográfico em ciências sociais vem acompanhada de uma discussão no que se refere à singularidade de um indivíduo *versus* o contexto social e histórico em que está inserido. Sendo assim, realizou-se um levantamento bibliográfico e leitura exploratória, objetivando a pesquisadora a ter uma visão ampla referente ao tema e sua linha de aprendizado no que diz respeito ao determinado tema.

Por ser um estudo bibliográfico, com objetivos quantitativos e qualitativos, as fontes de pesquisa utilizadas foram: artigos científicos publicados em periódicos, monografias, dissertações e teses. O material produzido foi encontrado por meio de pesquisas realizadas junto ao Portal de Periódicos da CAPES, aos bancos de teses e dissertações e visita à biblioteca da Universidade Curitiba.

Para a obtenção dos dados quantitativos foi elaborado um questionário objetivo de múltipla escolha contendo 15 perguntas referentes à satisfação e expectativas dos empregados. A pesquisa foi realizada na área logística de uma empresa de grande porte, localizada no município de Curitiba – PR. A área logística da empresa possui em torno de 700 funcionários.

Para a coleta de dados foram realizadas 40 amostras de diferentes áreas operacionais de atuação. Através desta pesquisa foi possível atingir o estudo diante de variáveis apresentadas por distintas opiniões dos funcionários participantes. As variáveis são características específicas da pesquisa, cada variável está associada a um conjunto de categorias, conforme apresentadas na pesquisa (REA; PARKER, 2002).

Como forma de complementar os dados, foi elaborado um gráfico com os índices de *turnover* apresentado nos últimos 5 anos da empresa. Ao compilar dados de *turnover* é possível observar o índice de rotatividade de pessoas. Estas amostras foram coletadas junto ao departamento pessoal da empresa.

Com a finalidade de integrar a pesquisa, foi coletado junto ao departamento pessoal da empresa os dados de demissões e medidas disciplinares aplicadas pela empresa de janeiro à junho de 2014.

Como forma de ampliar a fonte de dados, foram coletados dados de entrevista de desligamento dos funcionários junto ao departamento pessoal. Esses dados foram elaborados de janeiro à julho de 2014. Esta entrevista foi realizada através de perguntas fechadas e objetivas. As entrevistas foram realizadas com todos os tipos de desligamentos neste período (por parte do empregador e por parte do empregado).

Os dados desta pesquisa foram tratados de forma quantitativa, utilizando como ferramenta primordial o *Excel* para levantamento de dados estatísticos. Através da estratificação foi possível desdobrar os dados, partindo de um levantamento ocorrido por categorias, grupos e estratos para determinar a composição da pesquisa. O objetivo da utilização de estratificação na apresentação de resultados teve como escopo auxiliar na análise e na pesquisa para o desenvolvimento de oportunidades de compilação de dados, na medida em que possibilita a visualização da composição real dos dados por seus estratos (MARSHALL JUNIOR, *et al.*, 2005).

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada na área logística de uma empresa de grande porte, localizada na cidade de Curitiba, no estado do Paraná. A empresa atua no ramo varejista, possui 36 lojas em sua rede, sendo estas abastecidas por um centro de distribuição que realiza a logística de seus produtos. Atualmente a empresa possui 9.200 funcionários, sendo 700 no ramo logístico.

Possui um leque de diversos produtos, com mais de 40 mil itens e atende mensalmente 2,8 milhões de clientes em suas franquias.

A logística é realizada pelo centro de distribuição (CD) que é caracterizado como uma configuração de galpão, onde são recebidas cargas de diversos fornecedores. Essas cargas são fracionadas a fim de agrupar os produtos em quantidade e sortimento corretos e, então, encaminhados para os pontos de venda.

A missão do gerenciamento logístico é planejar e coordenar todas as atividades necessárias para atingir os níveis desejados de qualidade e de serviços prestados ao menor custo possível. A logística deve ser percebida

como o vínculo entre o mercado e a base de suprimentos. O alcance da logística perpassa toda a organização, do gerenciamento da matéria-prima até a entrega do produto final (CHRISTOPHER, 2007).

O CD é um conceito contemporâneo, sua função ultrapassa as habituais funções dos depósitos ou galpões que não são amoldadas dentro do sistema logístico. A distinção entre os depósitos e os CDs é que os depósitos são operados no sistema *push*, ou seja, um sistema que conforme a demanda puxa os produtos em direção ao mercado e, por trás desses produtos, o fluxo de componentes também é determinado pela mesma demanda. Os CD's são operados no sistema *pull*, portanto, um sistema "empurrado" em que os produtos são fabricados ou montados em lotes antes da demanda e posicionados na cadeia de suprimentos como "estoques de segurança" entre várias funções e atividades (CHRISTOPHER, 2007).

Diante destes conceitos é possível afirmar que os CD's são instalações que recebem os produtos no modelo *just-in-time* (JIT). O JIT é tanto uma filosofia quanto uma técnica. Baseia-se na idéia relativamente simples de que, sempre que possível nenhuma atividade deve ocorrer em um sistema até que ocorra a necessidade para tal (CHRISTOPHER, 2007).

As funções básicas do CD é receber, movimentar, armazenar, separar mercadorias solicitadas e expedir. Toda mercadoria é recebida diretamente do fornecedor pelo CD. O destino da mercadoria pode ser armazenagem, para futuramente ser expedida ou pode ser encaminhada para expedir em processo *crossdocking*, em outras palavras, o produto é recebido e expedido no menor tempo possível, não sendo estocado ampliando o aproveitamento de espaço e custo (DIAS, 2005).

A missão da empresa é comercializar produtos e serviços no varejo que atendam as expectativas dos consumidores, acionistas e seus funcionários.

A visão da empresa está em consolidar-se a liderança no Paraná e buscar novos mercados, com objetivo de estarem entre as 10 maiores redes de supermercadistas do *ranking* nacional.

Os valores estão fundamentados na ética, comprometimento, sustentabilidade, respeito, transparência, trabalho em equipe, honestidade, responsabilidade social e ambiental.

As principais decisões estratégicas da rede são tomadas pelo presidente e fundador da empresa. Na área da logística especificamente, o modelo estratégico de gestão é *empowerment*, com o objetivo de agilizar ao máximo o processo logístico, evitando assim perdas comerciais de produtos.

O *empowerment* significa uma mudança, que tem por objetivo ampliar o sistema decisório estrutura abaixo até o menor nível da pirâmide organizacional, que proporciona aos grupos de trabalho o poder e a autonomia de 'como' realizar suas atividades, reforçando-os com confiabilidade e encorajando sua capacidade criadora. Paradoxalmente, essa mudança requer que a empresa possua um estilo de liderança muito bem construído ao longo de toda a sua estrutura para suportar as consequências sucedidas desse modelo (MARRAS, 2000).

5 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a realização desta pesquisa, foram aplicados questionários com 40 funcionários da área de logística de uma empresa de grande porte, localizada em Curitiba – PR. Para consentir aos objetivos do artigo proposto foi realizada uma análise varável de dados dos participantes, tais como: a área de atuação dos funcionários, faixa etária e tempo de empresa.

Foram coletados dados junto ao departamento de pessoal da empresa no intuito de compilar informações relevantes ao estudo, como:

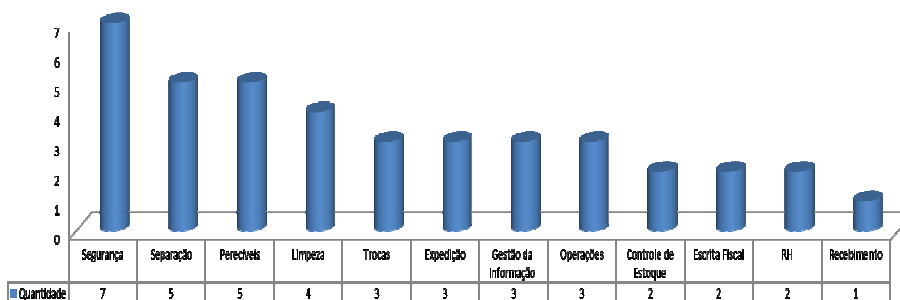
- *Turnover* dos últimos 5 anos;
- Demissões realizadas entre janeiro e junho de 2014;
- Medidas disciplinares entre janeiro e junho de 2014;
- Entrevista de desligamento realizada entre janeiro e julho de 2014.

5.1 PESQUISA COM OS FUNCIONÁRIOS

A pesquisa foi realizada em diferentes áreas de atuação, com objetivo de trazer diferentes cargos e opiniões. A área de maior número de participantes

é do setor de segurança e de menor número de participantes é na área de recebimento, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Área de atuação dos funcionários
Área de atuação dos funcionários pesquisados

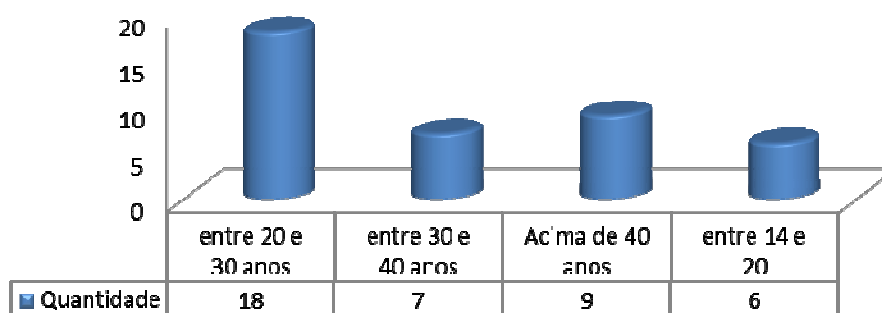


Fonte: Elaborado pela autora

5.1.1 Faixa etária dos participantes

Diante de distintas áreas de atuação, foi realizado um levantamento de qual a faixa etária dos participantes.

Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora

Através do gráfico acima é possível observar que 45% dos entrevistados, ou seja, a maior parte encontra-se na faixa etária entre 20 a 30 anos, sendo estes, portanto, pertencentes à chamada geração Y.

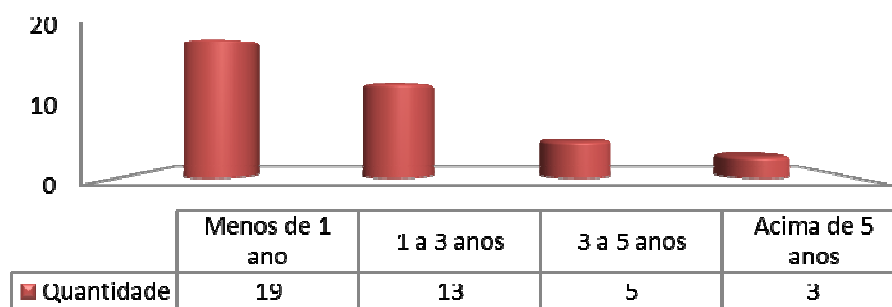
Segundo Braga (2013), a geração Y são os jovens nascidos aproximadamente entre 1978 e 1990. Portanto, uma geração com expectativas

e interesses diferenciados comparados aos nascidos anteriormente a eles. Suas características se transformaram em objeto de estudo no ambiente de trabalho devido às necessidades de um trabalho que os faça sentido e lhes proporcione aprendizado, prazer, reconhecimento e remuneração justa. O não entendimento do perfil profissional desta geração tem causado altos índices de *turnover*, devido às dificuldades de inovação que algumas empresas enfrentam em seus processos de trabalho.

5.1.2 Tempo de empresa dos participantes

Outro dado fundamental ao se analisar o *turnover* é o tempo de empresa que os funcionários permanecem.

Gráfico 3 – Tempo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Através do gráfico acima é possível observar que a maior parte dos entrevistados, sendo 47,5%, tem menos de 1 ano de empresa. Apenas 3 participantes da pesquisa possuem acima de 5 anos trabalhando na empresa, ou seja, 7,5%.

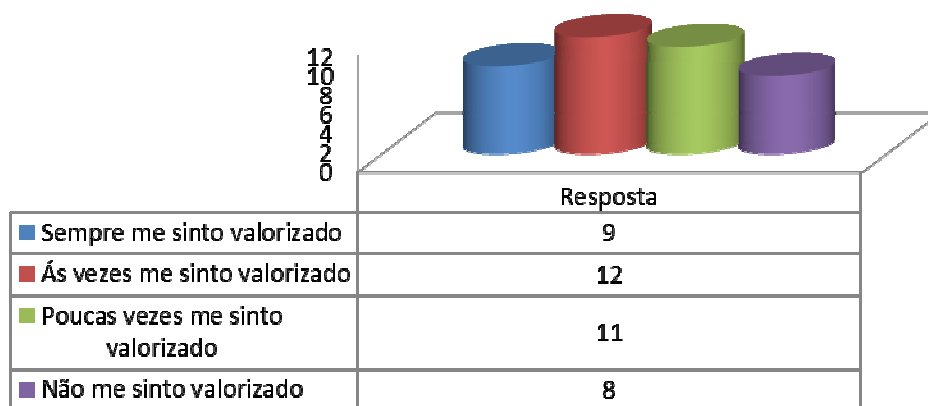
Estes dados demonstram que o nível de rotatividade é alto, devido o baixo índice de funcionários com o maior tempo de empresa.

Segundo Chiavenato (2009), uma organização somente é viável quando não apenas aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém motivados na organização ao longo do tempo em que o funcionário permanece na empresa.

5.1.3 Análise de resultados da pesquisa realizada

Gráfico 4 – Valorização no ambiente de trabalho

Você se sente valorizado no ambiente de trabalho ?



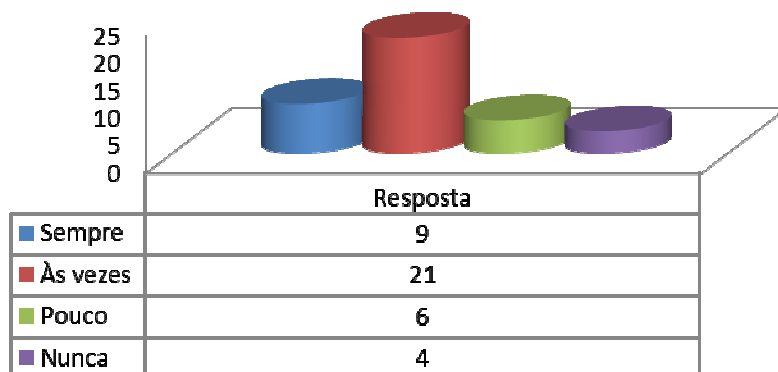
Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico acima representa o grau de satisfação relacionada à valorização no ambiente de trabalho. Através do resultado da pesquisa pode-se observar um alto grau de insatisfação no que se refere ao sentimento de valorização no ambiente de trabalho. Num total de 40 pessoas entrevistadas, 27,5% delas responderam que poucas vezes sentem-se valorizadas. 20% dos participantes responderam não se sentir valorizados.

Segundo Moscovici (2008), para que o trabalho em grupo tenha eficácia é necessário o desenvolvimento das competências interpessoais do líder com sua equipe. O presente estudo cita a valorização como aspecto relevante, sendo esta primeiramente ligada às relações da liderança com seus subordinados, tendo como base a empatia, a motivação, o apoio, a comunicação, o respeito, a honestidade, entre outros.

Diante da valorização de pessoas, é possível afirmar que juntamente com o desempenho da liderança, é indispensável à valorização através de recursos financeiros em forma de compensação salarial e benefícios sociais. Estes recursos demonstram que a organização valoriza os resultados obtidos através de pessoas que, se aplicados de forma adequada, mantém as pessoas satisfeitas, induzindo à permanência das pessoas na organização (CHIAVENATO, 2009).

Gráfico 5 – Promessas do líder

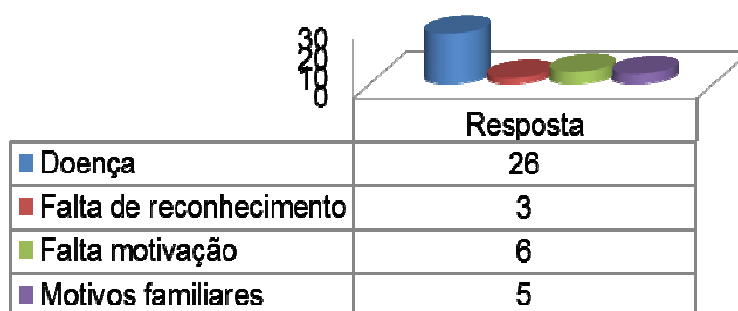
Seu líder cumpre suas promeças ?

Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico acima é possível perceber que de 40 participantes, apenas 22,5% dos participantes de fato confiam nas promessas de seus líderes.

Segundo Katzenbach (2000), a confiança entre os membros de uma equipe gera uma expectativa positiva e, conseqüentemente, resultados melhores, adquiridos através de uma relação íntegra, competente, consistente, leal e aberta. Portanto, no momento em que os funcionários passam a desacreditar das promessas do seu líder, esta relação está prejudicada e conseqüentemente os resultados também.

Gráfico 6 – Motivos de falta no trabalho

Por quais motivos você falta ao trabalho?

Fonte: Elaborado pela autora

Como se pode observar no gráfico acima, 65% dos participantes afirmam faltar ao trabalho por motivos de doença. 22,5% dos participantes

afirmam faltar ao trabalho devido à falta de reconhecimento e motivação. Apenas 12,5% dos participantes alegam ter problemas familiares.

Segundo Chiavenato (2009), a satisfação das necessidades humanas é temporal e passageira, ou seja, a motivação é cíclica. O comportamento humano é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades à medida que vão surgindo. Portanto, quando se trata de pessoas dentro das organizações, a administração de recursos humanos deve ser cautelosa com estes dados, pois, à medida que forem surgindo altos índices de insatisfação e desmotivação dos funcionários, as mesmas sejam sanadas em tempo.

O reconhecimento dos resultados obtidos pela equipe é fundamental, seja através de demonstração escrita ou expressa, o reconhecimento além de proporcionar aos membros a satisfação individual aumenta o grau de engajamento da equipe na busca de propósitos conjuntos (KATZENBACH, 2000).

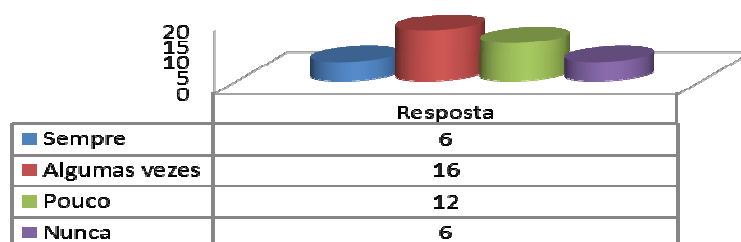
Segundo Marras (2000) o absenteísmo tem o papel de subsidiar análises de variáveis e tendências de horas perdidas no trabalho. Uma vez obtido este índice a empresa pode intervir ao identificar os fatores onde se originaram o problema, baseando-se nas análises de dados que o provocaram.

No gráfico acima é possível observar que o índice de faltas por motivos de doenças é alto, através do estudo do absenteísmo é possível intervir nos casos de doenças ocupacionais, proporcionando com isso, além de maiores resultados, maior reconhecimento e motivação dos funcionários.

No gráfico abaixo é possível observar a percepção dos funcionários com relação à dedicação da liderança com a gestão de pessoas.

Gráfico 7 – Percepção dos funcionários

Existem momentos que os líderes dedicam-se somente aos funcionários ?



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise ao gráfico acima é possível observar que 45% dos entrevistados responderam que pouco e nunca vivenciam momentos dedicados de seus líderes com sua equipe.

Segundo Gomes (2014), para criar um senso de comunidade e pertencimento a um grupo de trabalho, qualquer que seja o tamanho da equipe, a forma de organização é crítica. Muitas organizações estimulam seus funcionários a pensar como o dono, buscando comprometimento e criatividade, mas na prática não são ouvidas como o dono, e, sobretudo, não ganham como ele. As empresas altamente inovadoras buscam novos modelos de gestão, sendo uma gestão altamente participativa, e com isso adquirem melhores resultados.

5.2 TURNOVER COMPARATIVO MÉDIA ANUAL



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise ao quadro acima, considera-se que nos últimos 4 anos a área logística da empresa vem apresentando um índice médio de 7,4% de *turnover*. Isso significa que a empresa possui um alto índice em relação ao número de funcionários, que são em torno de 700 atualmente.

Segundo Chiavenato (2003), quanto menor o *turnover* maior a estabilidade e permanência do pessoal na empresa. Quanto maior, tanto maior a instabilidade e deserção.

5.2.1 Turnover entre janeiro e junho de 2014



Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico acima é possível observar que entre janeiro à junho de 2014 a área logística da empresa se mantém entre 5 a 8%, sendo assim, mantém um alto índice de rotatividade de seu pessoal.

5.3 PRINCIPAIS MOTIVOS DE DEMISSÕES



Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico acima é possível observar que 44,34% das demissões realizadas foram por parte da empresa e 43,43% foram por parte do empregado.

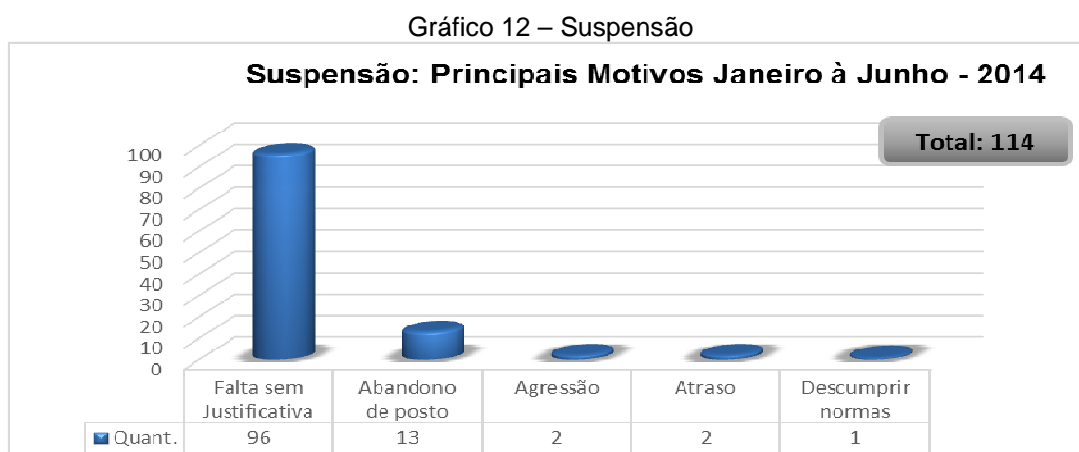
Diante dos dados, é possível observar que ambas as partes demonstram insatisfação, tanto por parte da empresa quanto dos funcionários.

5.4 MEDIDAS DISCIPLINARES



Fonte: Elaborado pela autora

Em análise de ambos os gráficos, interpreta-se que a empresa aplica com alta frequência medidas disciplinares em relação às faltas sem justificativa dos funcionários, sendo 64,1% advertidos e 84,2% suspensos por este mesmo motivo.



Fonte: Elaborado pela autora

Observou-se que de janeiro à junho o índice de medidas disciplinares aplicadas, ou seja, tanto advertências quanto suspensões chegou a 270,

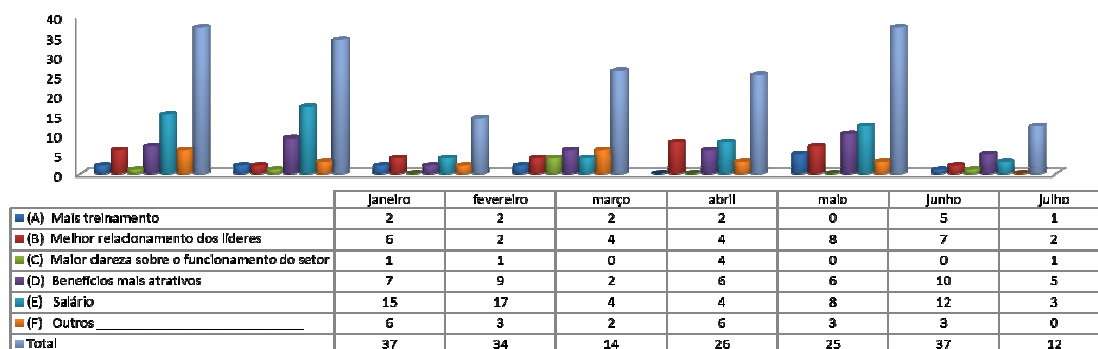
considerando que a área pesquisada possui em média 700 funcionários, foram aplicadas medidas disciplinares em 38,57% do quadro de lotação de funcionários.

Segundo Chiavenato (2009), o termo disciplina refere-se à condição em que as pessoas conduzem-se de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. Antigamente a disciplina significava a conformidade dos empregados às normas e comportamentos estabelecidos pela organização, porque esta as considerava corretas para o alcance dos objetivos da empresa. Dentro desse antigo conceito havia necessidade de um controle externo intenso e rígido para monitorar o comportamento das pessoas, este controle se resumia exclusivamente nos meios e quase nunca se preocupava com os fins, ou seja, o resultado final. Ao fiscalizar comportamento como pontualidade e obediência, a organização deixava de lado a eficiência, a eficácia, o alcance de metas e objetivos.

5.5 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Grande parte das organizações utiliza a entrevista de desligamento ou entrevista de saída no ato do desligamento do funcionário, que consiste em pesquisar junto àquele que deixa a organização o seu nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e supervisores, entre outros (MARRAS, 2000).

Gráfico 13 – Contribuição de melhoria
O que você sugere como contribuição para o processo de melhoria da empresa?



Fonte: Elaborado pela autora

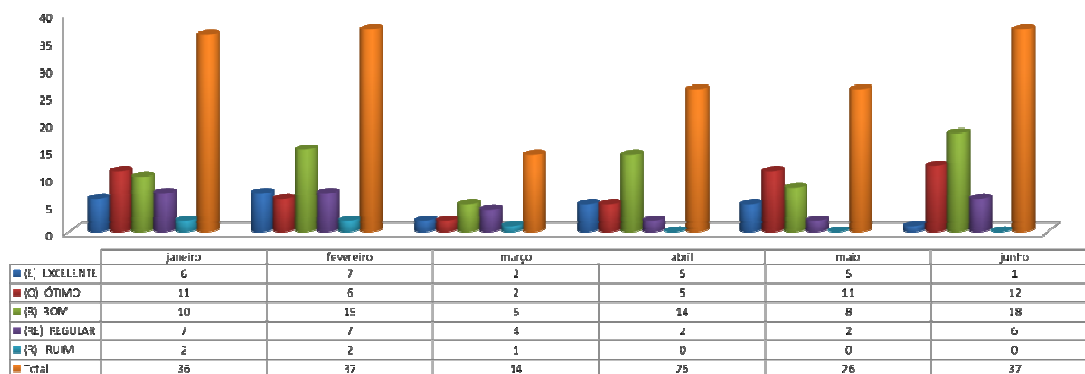
Em análise do gráfico acima é possível observar que entre janeiro e julho de 2014, o pacote de remuneração é o item que mais se destaca na indicação de processo de melhorias na empresa pesquisada, sendo este representado no quadro por salário e benefícios mais atrativos.

Segundo Cohen e Fink (2003), as pessoas tendem a perceber o salário em termos comparativos e a fazer avaliações com base na justiça relativa. É uma questão de equidade, isto é, do valor relativo recebido em comparação com que os outros recebem pelo mesmo trabalho ou por um trabalho semelhante. O funcionário, ao sentir que o seu pagamento é baixo não se dá como uma avaliação absoluta é uma questão relativa.

O gráfico apresenta no item “total” um número alto de participantes da pesquisa de desligamento, e comprova mais um indicativo do alto *turnover*.

Para Chiavenato (2009), o pacote de remuneração bem estruturado constituinte do conjunto remuneração e benefícios sociais, além de ampliar a produtividade, qualidade de vida e dedicação dos funcionários, é um dos fatores de grande influência quando se refere à retenção e alta rotatividade de pessoal.

Gráfico 14 – Entrosamento com o superior
Entrosamento com seu superior imediato



Fonte: Elaborado pela autora

No gráfico acima é possível observar que o entrosamento dos funcionários, em sua maioria, foi representado pela definição “bom”. Ainda assim, é possível perceber que um grande número de participantes demonstra insatisfação com a liderança.

Para Cohen e Fink (2003), o poder de influência não deve estar ligado somente aos objetivos da organização e sim na perspicácia em criar condições que levem seus funcionários a trabalharem mais satisfeitos. Liderar é um exercício e desafio diário diante de humanos que apresentam valores, emoções e sentimentos diferenciados. Para tal aspecto é necessário que o líder desenvolva e atualize continuamente suas competências e habilidades técnicas, profissionais e interpessoais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos juntamente com a literatura constataam a existência da necessidade de acompanhamento constante da liderança para se atingir bons resultados, diante de funcionários que, de diferentes gerações possuem característicos níveis de satisfações, desejos e frustrações no ambiente organizacional.

O acompanhamento da liderança bem como salários compatíveis, indagam a valorização e reconhecimento pelo trabalho realizado e resultados obtidos. O poder de influência de um líder não deve estar ligado somente aos objetivos da organização e sim na perspicácia em criar condições que levem seus subordinados a trabalharem mais satisfeitos (COHEN; FINK, 2003).

Através da pesquisa foi possível observar que o reconhecimento proporciona melhores condições de produtividade e, conseqüentemente, melhores resultados das pessoas. O reconhecimento deve ser proporcionado através da liderança e o clima que os líderes estabelecem em suas equipes. O reconhecimento financeiro proporciona aos funcionários melhores condições de vida no que se refere aos benefícios e salários. Ao conquistar melhores condições financeiras o trabalhador é reforçado a produzir mais.

Conforme afirmou Mocovici (2008), para que o trabalho em grupo tenha eficácia é necessário o desenvolvimento das competências interpessoais do líder com sua equipe, em outras palavras, a valorização do funcionário enquanto aspecto fortemente ligado às relações da liderança com seus subordinados, tendo como base a empatia, a motivação, o apoio, a comunicação, o respeito, a honestidade, entre outros.

O reconhecimento financeiro demonstra que a organização valoriza os resultados obtidos através de pessoas que, se aplicados de forma adequada, mantêm as pessoas satisfeitas, induzindo a permanência das pessoas na organização (CHIAVENATO, 2009).

É fundamental que a empresa atual tenha uma visão de resultados adquiridos por pessoas, estendendo estes resultados as mesmas através de investimentos em seus funcionários. É primordial que a liderança esteja constantemente preparada para o dinamismo que as organizações e os funcionários exigem. O poder hierárquico no século XXI é menos conectado às pessoas do que o poder pessoal que um cargo de liderança necessita.

Conforme explanou Gomes (2014), ao trazer conceitos de liderança na nova economia, registrou em sua obra que o líder deverá ter consciência de que está lançando mão de uma postura autoritária de poder hierárquico. A nova liderança precisará engajar suas equipes em um diálogo criativo que valorize a visão do outro, o que torna a equipe mais consciente dos processos ocorridos na organização.

Ao citar um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas e gestão do comportamento humano, a pesquisa propôs comprovar que o índice de *turnover* se tornou uma ferramenta indispensável quando se trata de uma análise de investigação estratégica em recursos humanos e um dado necessário em diagnóstico organizacional.

Diante do presente estudo foi possível compreender a dimensão que envolve a rotatividade de pessoas na empresa pesquisada. Diante dessas implicações, propõe-se à empresa estudada uma análise no que se refere ao investimento estratégico em recursos humanos. Além do acompanhamento da liderança, o líder deve ser munido de recursos para adoção de boas práticas de gestão.

Também por meio de benefícios e salários mais atrativos, a empresa pesquisada poderá reter pessoas e a liderança desenvolver suas equipes com maior eficácia e eficiência. Um alto índice de rotatividade não proporciona o tempo e empenho necessário das pessoas no engajamento e vínculo necessários para o trabalho em equipe, além do alto índice de pessoas insatisfeitas, conforme se apresentou nos resultados.

Conforme citado anteriormente nesta pesquisa, para Chiavenato (2009) o pacote de remuneração bem estruturado, constituinte do conjunto remuneração e benefícios sociais, além de ampliar a produtividade, qualidade de vida e dedicação dos funcionários, é um dos fatores de grande influência quando se refere à retenção e alta rotatividade de pessoal.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, A. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999.

BRAGA, B. M. Geração Y, como trabalhar com ela? Sociedade e gestão. **GV-executivo**. v. 12, n. 1, janeiro-junho, 2013. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n1_76.pdf. Acesso em: 31 de ago. 2014.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Pessoal**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIAS, J. **Logística Global e Macrologística**. Lisboa: Sílabo, 2005.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOMES, V. **Liderança para uma nova economia**: como as empresas estão inovando para uma gestão mais inspiradora. São Paulo: Pólen, 2014.

KATZENBACH, J. **Equipes campeãs**: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* **Gestão da qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.
- REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- ROWE, W. G. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 1, jan-mar, 2002. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S00347590200200010002.pdf. Acesso em: 31 de ago. 2014.
- SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.