

Keila Araújo de Lima  
Gabrielle Silva Araújo  
Antônio Roberto Xavier  
Vitória Maria Serafim da Silva

## ROTATIVIDADE: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE AS CAUSAS DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA

### RESUMO

O desligamento de colaboradores pode gerar um alto custo com variáveis que poderiam ser evitadas, como: gasto com admissões e demissões, processo seletivo, contratação, treinamento e pagamento de encargos (BORGES E RAMOS, 2007). Além disso, a empresa pode sofrer por falta de mão-de-obra, não alcançar as metas de produção e gerar excesso de serviço para os demais funcionários. A partir dessa conjuntura se reconhece a importância de reter talentos para ser mais competitivo e evitar prejuízos. Em face ao exposto, se questiona: Qual a percepção dos colaboradores sobre as causas que os levaram à demissão voluntária na cidade de Sobral - Ceará? Para a resolução desta questão, tem-se como objetivo geral: analisar a percepção dos colaboradores sobre as causas que implicam na demissão voluntária em Sobral-Ceará. A pesquisa possui natureza descritiva, de abordagem qualitativa. Para coleta de dados, realizou-se entrevista aberta semiestruturada. Participaram da entrevista quatro ex-colaboradores de empresas sobralenses, denominados: E1 (ex-supervisor de manutenção), E2 (ex-analista de RH), E3 (ex-assistente de RH) e E4 (ex-analista de RH). Para o tratamento usou-se a técnica de análise de conteúdo, considerando as categorias: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão Inapropriada de Recursos Humanos, Clima Organizacional e Concorrência. O estudo mostrou-se importante para entender os motivos que refletem no desligamento voluntário, como também, em quais pontos as empresas sobralenses devem rever seu desempenho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos humanos. Retenção de Talentos. Demissão Voluntária. Rotatividade.

## ROTATIVITY: COLLABORATORS 'PERCEPTION OF THE CAUSES OF VOLUNTARY RESIGNATION

### ABSTRACT

The dismissal of employees can generate a high cost with variables that could be avoided, such as: expenses with admissions and dismissals, selection process, contracting, training and payment of charges (BORGES AND RAMOS, 2007). In addition, the company may suffer from lack of labor, fail to meet production targets and generate excess service for other employees. From this juncture it is recognized the importance of retaining talent to be more competitive and avoid losses. In view of the above, it is questioned: What is the perception of employees about the causes that led them to voluntary dismissal in the city of Sobral - Ceará? To solve this question, the general objective is to analyze the employees' perception of the causes that imply voluntary dismissal in Sobral-Ceará. The research is descriptive in nature, with a qualitative approach. For data collection, a semi-structured open interview was conducted. Four ex-employees from Sobral companies, E1 (former maintenance supervisor), E2 (former HR analyst), E3 (former HR assistant) and E4 (former HR analyst) participated in the interview. For the treatment, the content analysis technique was used, considering the categories: Recruitment and Selection, Training and Development, Inappropriate Management of Human Resources, Organizational Climate and Competition. The study was important to understand the reasons that reflect on voluntary disengagement, but also, at what points should Sobral companies review their performance.

Enviado em: 08/08/2018  
Aceito em: 30/10/2018  
Publicado em: 17/12/2018

DOI: 10.25190/rec.v7i2.2236

**KEYWORDS:** Human resources. Retaining talent. Voluntary resignation. Rotativity.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, produtos e serviços tornaram-se fatores acessórios entre as empresas, sendo necessário constantes adequações às novas maneiras de gestão. Não basta somente contratar funcionários competentes, o principal foco é encontrar técnicas para retê-los. De acordo com Robbins (2009) a noção de que o funcionário entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava duro durante algum tempo, construía créditos significativos e, depois, aportava numa aposentadoria, já não se aplica mais. Atualmente, com as transformações ocorrentes no dia-a-dia, as pessoas, também, adquirem visões evolutivas, fazendo com que as empresas acompanhem esse crescimento.

Assim, se evidencia a importância de analisar as causas reais que levam funcionários a se desligarem da empresa, uma vez que, o desligamento de colaboradores pode gerar um alto custo com variáveis que poderiam ser evitadas. Borges e Ramos (2007) citam variáveis como: gasto com admissões e demissões, o que acarreta custos referentes ao processo de seleção; contratação, treinamento e pagamento de encargos. Além disso, a empresa pode sofrer por falta de mão-de-obra, não alcançar as metas de produção e gerar excesso de serviço para os demais funcionários, além de ser necessário um período para o novo funcionário adaptar-se. Ainda segundo os autores “o elevado índice de *turnover* aponta que algo na empresa não está bem e precisa ser melhorado” (p. 5), a partir dessa conjuntura se reconhece a importância de reter talentos para evitar prejuízos.

Em face ao exposto, se questiona: Qual a percepção dos colaboradores sobre as causas que os levaram à demissão voluntária na cidade de Sobral - Ceará? Para a resolução desta questão, tem-se como objetivo geral: analisar a percepção dos colaboradores sobre as causas que implicam na demissão voluntária em Sobral-Ceará, cujos desdobramentos são: a) Levantar as principais causas de demissão voluntária, abordadas pela literatura; b) Identificar as principais causas de demissão voluntária na cidade de Sobral; c) Relacionar as abordagens da literatura com a realidade empregatícia sobralense.

O estudo desta temática se justifica pelo fato de que empresas que apresentam um elevado fluxo de entrada e saída de funcionários podem sofrer um alto custo monetário, perda de conhecimentos e baixo desempenho. De modo que, a identificação das causas que levam à demissão, principalmente, quando esta se dá, por iniciativa do próprio colaborador, pode colaborar para a definição de estratégias para melhorias de práticas e políticas das empresas, buscando a motivação, valorização e retenção dos colaboradores.

A corrente pesquisa poderá ser utilizada, tanto para dar suporte a estudos relacionados a esta temática, como a outras organizações que pretendem manter seus talentos e serem bem-sucedidas a partir destes. Para a sociedade, a análise é viável em forma de valorização do trabalho humano dentro de uma empresa. De modo acadêmico, dá-se a importância a essa pesquisa como forma de incentivo para estudo de outros casos no mesmo contexto.

A pesquisa, que apresenta natureza qualitativa, na modalidade descritiva exploratória, fez uso de

entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, as quais foram tratadas através da técnica de análise de conteúdo. Vale ressaltar, que por questões éticas, a razão social das empresas não será citada neste artigo. O estudo subdivide-se em três seções, onde a primeira se refere a Rotatividade, a qual caracteriza-se pela admissão e demissão constante de funcionários numa empresa. A segunda discorre sobre Retenção de Talentos, uma vez que é de suma importância manter as competências organizacionais. E a terceira aborda às Principais Causas de Demissão Voluntária, onde se destacam: Gestão Inapropriada de Recursos Humanos, Falha no Processo de Recrutamento e Seleção, falta ou inadequação de Políticas de Treinamento e Desenvolvimento, Clima Organizacional e a Concorrência.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Oliveira (2011) define que rotatividade de pessoal (*turnover*) é o resultado da saída de funcionários e entrada de outros para substituí-los no trabalho, dando continuidade ao negócio sem causar prejuízo à empresa. No entanto, Seibel et al. (2011) acredita que a desmotivação e o desligamento de colaboradores acarretam perdas de lucro no meio empresarial. Corroborando com este pensamento, Borges e Ramos (2007, p.1), mencionam que “um pequeno índice de *turnover*, se bem trabalhado pelos gestores, pode agregar valor à organização, possibilitando a entrada de novos colaboradores, mas em altos índices, o *turnover* pode acarretar prejuízos, sendo um dos principais custos envolvidos em todo esse processo”.

### 2.1 RETENÇÃO DE TALENTOS

Para Costa (2008), ao falarmos em retenção de talentos, na contemporaneidade, também falamos de valorização, reconhecimento, alcance de objetivos, tornando-se “a estratégia de sucesso dos novos tempos”. Levando em consideração bons treinamentos, comprometimento, avaliações determinantes e atenção com o capital humano, a empresa, vai ganhando facilidade de desenvolvimento através do reconhecimento de seu talento humano.

Muitas empresas já estão a par de quão importantes são as pessoas dentro de uma organização, trazendo um grande diferencial de conhecimento. Funcionários motivados, felizes, treinados e bem integrados formam uma equipe inestimável. Lacombe e Heilborn (2008) enfatizam que é difícil entender o porquê de muitas empresas não investirem em Recursos Humanos, o que, na maioria das vezes, ocorre pela falta de confiabilidade no setor, deixando transparecer o ar de insegurança que há em sua técnica de reter colaboradores competentes.

Reter talentos está no modo de como a empresa vai atrair pessoas, hoje não sendo apenas por questão salarial - que se tornou o mínimo que pode ser oferecido, para se sobressair deve-se ter todo um planejamento de retenção de funcionários que envolve vários elementos. De acordo com Costa (2008), seria ousadia dizer que uma boa remuneração não faz a diferença, mas atualmente, benefícios dignos, bom tratamento e reconhecimento profissional também são importantes razões que demonstram que a organização está

preocupada em atender às expectativas de seus colaboradores de uma forma mais complementar.

Esses benefícios estão ligados tanto as premiações por méritos, como também iniciativas ligadas ao planejamento de carreira. Porém para que esses tipos de programas de benefícios sejam positivos, trazendo motivação ao funcionário, é necessário que a empresa colabore com uma comunicação transparente sobre essas formas de benefícios. Os vários modos de premiar não envolvem apenas o pagamento em espécie, mas de alguma maneira aumentam o poder aquisitivo dos funcionários, como, por exemplo, um bom curso para o funcionário destaque do mês, gratificações por boas vendas, participação nos lucros, reconhecimento por equipe, etc.

## 2.2 PRINCIPAIS CAUSAS DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA

Nos tempos atuais, os colaboradores estão cada vez mais impulsionados a se sentirem motivados por determinados fatores que influenciam sua permanência na empresa. “Do ponto de vista do indivíduo é possível contar que ele traz consigo, para dentro da organização, todo um conjunto de necessidades, objetivos, habilidades e energias pessoais que estão prontos para entrar em ação à medida que encontrem oportunidade para tanto” (BERGAMINI, 1990, p. 128). Segundo Bergamini (1990, p. 135), “muitos talentos, que poderiam vir a oxigenar o sangue da organização, vão-se embora muito cedo, mesmo antes de haverem produzido algo e coberto os gastos que a empresa teve com sua admissão e com seu treinamento inicial”. Trabalhadores altamente qualificados ficam desmotivados, e acabam mudando de empresa em busca de reconhecimento tanto profissional quanto pessoal.

De acordo com (SOUZA, 2011, p. 15) as causas mais comuns que levam aos colaboradores a pedirem a sua própria demissão são referentes à gestão inapropriada dos recursos humanos, à falha no processo de recrutamento e seleção e à ausência ou inadequação de políticas de desenvolvimento profissional:

Percebe-se que, na maioria dos casos, os motivos que levam a saída de um colaborador são recorrentes e estão mais relacionados a uma gestão inapropriada dos recursos humanos do que à falta de comprometimento do funcionário. Algumas vezes essa inadequação pode estar presente já no processo de Recrutamento, Seleção e Contratação do funcionário, bem como pode ser notório na falta de políticas adequadas de treinamento e desenvolvimento, o que, sem dúvida, facilitaria o processo de adaptação do colaborador à sua nova rotina e à empresa em geral (SOUZA, 2011, p. 15).

### 2.2.1 Gestão inapropriada de recursos humanos

Segundo Silva et al. (2013), a ausência de controle do fluxo de desligamento e contratação de funcionários nas empresas, tem sido um fator preocupante, pois a rotatividade de pessoal serve como uma forma de acompanhamento da situação da organização, devendo ser controlada a fim de se evitar

maiores agravamentos sobre seus custos. Esse controle deve ser elaborado e analisado de forma minuciosa, através de uma boa gestão de recursos humanos, para obter resultados de excelência de maneira que a empresa consiga dar assistência às necessidades de seus funcionários tirando conclusões a fim de manter seu quadro bem qualificado. Franco e Matos (2011, p.17) mencionam que:

O setor de Recursos Humanos precisa desempenhar uma atitude diferenciada e essencialmente estratégica na administração da questão do *turnover*, o que implica em uma mudança de mentalidade e capacidade do próprio setor o qual é responsável pela própria imagem de passividade atribuída a ele nas empresas, visto que não têm-se envolvido a contento com as questões mais cruciais de toda a empresa (FRANCO E MATOS, 2011, p. 17).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) afirmam, que um índice alto de rotatividade se dá por vários motivos, sendo por falha nas políticas de pessoal com deficiência ou por outras razões de insatisfação. A área de Recursos Humanos tem o papel de analisar os setores com maiores taxas de *turnover* e identificar as causas, que podem ser problemas gerenciais da empresa ou até mesmo da chefia. Essa atividade de pesquisa deve ocorrer, cuidadosamente, sem falhas para que a empresa retenha seus talentos.

### 2.2.2 Falha no processo de recrutamento e seleção

Para Silva et al. (2013, p.27), “as organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos, para com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produções, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela etc.)”. Ainda segundo os autores, o recrutamento e a seleção de empregados estabelecem a base para os relacionamentos humanos de uma empresa. Se contratados talentosos e ambiciosos, o negócio poderá construir uma forte organização humana através de um gerenciamento eficaz. Com isso, uma eficiente contratação de empregados acarretará um desenvolvimento de superioridade alavancando uma excelente imagem da empresa em relação a sua gestão.

Contudo, há empresas que não dão a atenção adequada em seu processo de recrutamento e seleção. Coutinho, Severgnini e Silva (2013, p. 8) afirmam que, o referido processo, “se realizado de forma inadequado ou incorreto, pode gerar perdas financeiras e de motivação, tanto pelo custo envolvido no processo, quanto pelo impacto que esse profissional pode ter causado com suas diferenças comportamentais, uma vez compartilhada a cultura da empresa. (COUTINHO; SEVERGNINI; SILVA, 2013, p. 8).

Além disso, recrutar e selecionar com efetividade proporciona uma contratação satisfatória e, conseqüentemente, reduz a rotatividade. Pode-se analisar a importância desses processos através do desempenho positivo dos colaboradores, pois é através das pessoas que a empresa tem sucesso ou não. A partir

do momento que o funcionário não executa bem sua função, surgem várias alternativas como justificativa, e uma delas é que o funcionário não era adequado para determinada função, então para a empresa o recrutamento e seleção não foram realizados com excelência.

### 2.2.3 Falta ou inadequação de políticas de treinamento e desenvolvimento

Carlos et al. (2012) relatam que se as empresas investirem em treinamento e desenvolvimento, conseqüentemente, terão uma progressão na produtividade, evolução da qualidade, diminuição de custos. Desta forma, treinamento e desenvolvimento são peças chaves para motivar pessoas e extinguir conflitos que atrapalham a qualidade, a produtividade, comprometem a segurança no ambiente de trabalho e provocam rotatividade de colaboradores.

Batista (2008) afirma que, muitas vezes, a ausência de políticas de treinamento e desenvolvimento é motivada pelo receio das empresas depois de feito todo investimento, os colaboradores saíam da instituição e levem embora o conhecimento e os gastos realizados com tais procedimentos. Assim, para que não haja uma perda total, é comum que os treinamentos sejam realizados com diversos funcionários de modo que os conhecimentos adquiridos sejam multiplicados para outros colaboradores.

Outra questão importante, é que mesmo quando a empresa investe em treinamento e desenvolvimento, ocorre falta de oportunidades para aplicação do conhecimento adquirido ou ainda, o conhecimento ofertado não atende as reais carências de conhecimento. Conforme Batista (2008), muitas vezes, os funcionários são treinados, tonando-se capacitados para desenvolver determinadas atividades e a organização não oferece estrutura para que o que se aprendesse na teoria fosse posto em prática, assim o treinamento é dado como perda de tempo e gasto. Ocorre ainda, segundo o autor, dos gestores selecionarem pessoas treinadas para cargos onde o treinamento não se encaixa, assim, acabam não agregando valor algum.

### 2.2.4 Clima Organizacional

O clima organizacional é consequência de uma cultura, pois cada organização tem sua crença, suas atitudes, seus valores e expectativas, desta forma os colaboradores acabam tendo seus comportamentos influenciados tanto positivamente quanto negativamente, dado isso é importante manter o clima agradável para que o trabalho flua de forma propícia, favorecendo o desempenho do funcionário. De acordo com Vieira (2004, p.10):

Ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, os conflitos entre chefias e pessoas, a ausência de objetivos individuais e coletivos, a falta de comprometimento das pessoas com o negócio, a falta de respeito com o ser humano, a ausência da transparência na gestão, a comunicação deficiente, a

rotatividade elevada, são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

Dessa forma, considera-se que “um dos aspectos que se pode perceber em um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários” (BEZERRA, 2011, p. 20). A fim de desenvolver um trabalho mais produtivo e manter funcionários motivados proporcionando-os possibilidades para atingir seus objetivos pessoais e conseqüentemente atingindo os objetivos da empresa, a organização deve concedê-los condições que proporcionem bem-estar, o que influenciará de forma positiva no ambiente de trabalho, portanto, fazendo da rotatividade um processo normal e espontâneo e não um gerador de problemas organizacional.

### 2.2.5 Concorrência

Conseguir reter talentos ainda é uma dificuldade para algumas organizações, pois muitas vezes a concorrência mostra-se mais atrativa, e também trazer ou manter um colaborador gera alto custo, embora que no futuro seja gratificante. Para Sousa e Barreto (2015, p.15) “o maior desafio para as organizações reterem seus profissionais é a forte concorrência que muitas vezes oferece muitas vantagens, o alto custo para investimento do colaborador e outros fatores como salários elevados, maior flexibilidade e oportunidades”.

Bezerra (2011), afirma que, à frente de um mercado bastante concorrido, o agente ser humano é a chave essencial para a ascensão da empresa, contudo, hoje em dia, colaboradores de diversas áreas se mostram mais exigentes em relação ao que a empresa tem para oferecê-los, assim a insatisfação com as condições em que trabalham, remunerações e a falta de realização profissional é evidente. Com isso, a concorrência mercadológica cresce, a medida que, as pessoas vão se profissionalizando e acabam adquirindo o poder de escolha do ambiente de trabalho que seja mais favorável para as condições que os são necessárias para se sentir um profissional realizado.

As organizações devem ficar em alerta, desenvolvendo políticas necessárias para reter seus funcionários de modo que a concorrência não se torne atrativa. Desse modo buscar algo que seja uma vantagem competitiva é essencial, o aspecto mudança mostrou-se muito importante na questão de desenvolvimento, pois exige que os gestores comecem a pensar e agir de uma maneira mais inovadora submetendo as empresas a um novo mundo com novas metodologias de trabalho.

## 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza pela natureza descritiva, de abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2010), as pesquisas exploratórias são utilizadas para proporcionar uma maior familiaridade com o objetivo, tendo o propósito de torná-lo mais explícito de modo que esta pesquisa seja elaborada com maior exatidão. Sobre a metodologia qualitativa Haguette (1987, p.55) afirma que, “os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser”, isto é, são métodos de

análise que têm como foco estudar as particularidades e as experiências individuais do objeto em pesquisa.

A coleta de dados se deu dentre o período de março a maio de 2017, sendo realizada por meio de entrevista aberta semiestruturada, gravadas com autorização dos entrevistados, seguindo um roteiro composto por categorias pré-determinadas, baseadas nas causas de demissão voluntárias apontadas pela literatura, as quais sejam: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão Inapropriada de Recursos Humanos, Clima Organizacional e Concorrência. Essa técnica é utilizada para desenvolver teorias mais fundamentadas que, segundo Gil (2010, p. 105) “é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. No entanto, o roteiro permaneceu aberto a possíveis implementações, já que é classificado como aberto, dando ao entrevistador liberdade para explorar outras questões no decorrer da entrevista.

Participaram da entrevista quatro ex-colaboradores de empresas sobralenses dos segmentos: locação de veículos, alimentício, gráfico e construção civil, com idades entre 18 a 40 anos, os quais serão nomeados como E1, E2, E3 e E4 para identificação na análise dos resultados. E1 apresenta nível superior incompleto e exercia o cargo de supervisor de manutenção; enquanto E2 possui pós-graduação e exercia a função de analista de RH; já E3 possui nível de instrução superior incompleto e exercia a função de assistente de RH e E4 apresenta como nível de instrução pós-graduação e exercia o cargo de analista de pessoal.

O tratamento dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo, indicada para o tratamento de dados qualitativos. De acordo com Bardin (2006) a análise de conteúdo pode ser organizada em três fases: Primeiramente, a pré-análise que é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A exploração do material constitui a segunda fase, onde ocorre a descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* submetido a um estudo aprofundado orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos, assim, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase. Nesse sentido, serão consideradas as categorias: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão Inapropriada de Recursos Humanos, Clima Organizacional e Concorrência. Por fim, a terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2006).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos, a partir da análise de conteúdo, apontam para uma convergência entre as causas de demissão voluntárias levantadas na literatura e a realidade sobralense, uma vez que, os motivos de demissão apresentados pelos ex-colaboradores estão relacionados à falta de clareza no processo de recrutamento e seleção, à ausência ou inaplicabilidade de treinamento e desenvolvimento, aos conflitos gerenciais, ao clima organizacional e às melhores condições de trabalho ofertadas pela concorrência.

##### 4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e seleção é uma etapa essencial, o qual se refere a escolha do melhor candidato para se tornar um excelente funcionário. Então, fazer um processo seletivo adequado que busque as competências necessárias para ocupar o referido cargo é de suma importância, porém, conforme foi dito pelos entrevistados, muitas empresas deixam a desejar nessa questão, não deixando claro o que se pretende, o que se espera do colaborador ou apresentando as atribuições do colaborador. O que, segundo os autores Coutinho, Severgnini e Silva (2013), se realizado de forma incorreta, trará para a empresa perdas financeiras e para os funcionários desmotivação, como se evidencia nas falas a seguir:

E1: “Não apresentaram nada (as competências do cargo). Como tinha um sistema, que lá era gerenciado tudo por sistema, que ele tem que saber o que tem o que não tem da frota da gente, eu aprendi literalmente na marra”.

E2: “Sim, todas as competências foram apresentadas, mas por ser uma empresa familiar, uma empresa mais arcaica, eles tinham um padrão de funcionamento. Não era aquilo que eu tinha estudado na faculdade [...], eu seguia um padrão que a empresa já tinha por ser uma empresa muito antiga na cidade”.

E3: “Não, as competências não, mas as exigências sim. Foi explicado o que seria feito, o que se esperava né, mas aí, era, na verdade, fazia um pouco de todas as funções de outras pessoas, não conseguia fazer minhas funções, na prática foi muito diferente”.

Analisando os entrevistados, percebe-se que o recrutamento e seleção, de acordo com as exigências do mercado, não eram bem expostos nas empresas. Em relação a empresa que o E1 trabalhava, a matriz se localizava na cidade de Fortaleza, em Sobral era somente uma filial onde não havia um setor de RH presente, a empresa em que o E2 pediu demissão havia um RH, porém não era estruturado conforme os padrões, como o mesmo falou, era uma empresa familiar que acabava adotando um método mais antigo, assim o que foi dado teoricamente não houve oportunidade de ser posto em prática, já no caso do E3 o mesmo foi contratado, justamente, para estruturar o setor de RH da empresa em questão, até então não havia o determinado setor.

##### 4.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Evidenciou-se nas falas dos entrevistados que, em relação as políticas de treinamento e desenvolvimento, como já havia sido citado por Batista (2008) percebe-se que as empresas ainda têm receio de treinar e desenvolver seus colaboradores, tendo uma ideia sólida de que levarão embora todo investimento e conhecimento, assim, não sendo ofertado, acabam gerando uma grande desmotivação aos mesmos, fazendo-os buscar novas oportunidades.

E1: “Nada, nada. Ele pensava muito, ele era muito tradicionalista, ‘ah vou pagar pra ele melhorar?’ ‘Aí depois ele vai dar um pé na minha b... entendeu?’ Ele não investia no funcionário com medo de não retribuir na empresa dele, e sim pra ‘mim’ ter o conhecimento pra outra empresa, entendeu?”.

E2: “[...] a gente não tinha essa motivação interna, a gente ‘tava’ lá simplesmente porque a gente ‘tava’ exercendo a função e porque a gente precisa trabalhar né. Eu não conseguia enxergar essa posição profissional, tanto que eu comecei a ir atrás de novas oportunidades, porque se a fábrica tivesse me satisfazendo na época financeiramente, intelectualmente, eu não estaria atrás de outras oportunidades”.

De acordo com os discursos, está bem claro que as empresas dos referidos entrevistados têm receio no que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento. Conforme o E1 seu gestor não investia na área, pois para ele todos os conhecimentos que fossem adquiridos por seus funcionários pouco seriam compensados dentro da empresa, do qual, supostamente, teria maior serventia para as outras organizações em que fossem admitidos. O E2 pontuou que na empresa anterior não havia essa questão de treinamento e desenvolvimento, onde o mesmo não conseguia enxergar motivações internas o que dificultava seu crescimento profissional exercendo sua função como algo obrigatório sem satisfação interna, e acabou optando por ir atrás de novas oportunidades.

#### 4.3 GESTÃO INAPROPRIADA DE RECURSOS HUMANOS

Nos trechos a seguir, observa-se que não houve nenhum interesse por parte da empresa em reter seus funcionários ou de promover motivação, satisfação dos colaboradores. É notório a desmotivação dos mesmos, tornando-se evidente a relevância da valorização e retenção de talentos, comprovando-se nas falas as ideias de Franco e Matos (2011), em que o setor de Recursos Humanos precisa desempenhar uma atitude diferenciada e essencialmente estratégica, e também, com o autor Costa (2008), que afirma que ao falar-se em retenção de talentos, na contemporaneidade, também se fala de valorização, reconhecimento e alcance de objetivos.

E1: “Ele não (o proprietário da franquia), pra você ter ideia, a L (empresa matriz). mandava, tipo auditores ‘né’, pra avaliar o planejamento estratégico da empresa ‘né’, e quando eu mostrei essa minha ferramenta ele sim, o ‘cara’ de fora, viu a importância do meu trabalho mas ele (o proprietário da franquia) nunca foi Senhor de me dar nem parabéns”.

E2: “Eu acho que na verdade a empresa só olhava pra mim como simplesmente uma pessoa que obedecia aos comandos dele e a partir do momento que eu deixei de obedecer, fui procurar uma outra

oportunidade, fui procurar me qualificar mais, eu deixei de ser viável pra eles [...] Na época eu ainda falei ‘né’, que o que eu tava ganhando era bem abaixo da categoria, que eu era uma pessoa formada e simplesmente o diretor olhou pra mim e disse que não importavam os papéis que eu tinha de formação, isso não importava pra ele o que importava era o que eu tivesse cumprindo o que ele tivesse mandando. Eu simplesmente estava lá pra obedecer e cumprir as normas deles do jeito que eles quisessem era somente isso que eu fazia, então eu não me sentia uma profissional realizada”.

E3: “Quando eu fui conversar com o pessoal ‘né’ se tivesse algum interesse, assim, em reter, depende muito da política lá da empresa, lá todo mundo é substituível, isso é muito claro lá, “não se você quer sair beleza tem muita gente que quer entrar”, então não tinha muito interesse não [...]”.

Nos diálogos verifica-se que de forma alguma houve interesse por parte dos gestores em reter seus colaboradores. O E1 lamenta que nunca recebeu nenhum reconhecimento do proprietário da empresa, visto que, alguém de fora da empresa foi capaz de perceber a importância de seu trabalho para a organização. O E2 mostra-se insatisfeito com a gestão, já que não reconheciam sua formação, não oferecendo razões para sua permanência. No caso 3 o entrevistado via que na empresa todo mundo era substituível, não mostravam interesse em reter seu talento, onde deixavam transparente que o mercado estava cheio de pessoas que desejavam atuar na empresa.

#### 4.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Nas falas dos entrevistados, ficou visível que o clima organizacional é de extrema importância para sua permanência na empresa, quando é dado positivamente o funcionário traz resultados bons para a empresa, mas quando é um clima ruim e desfavorável a insatisfação interna é facilmente percebida. As colocações dos entrevistados corroboram a afirmação com Bezerra (2011) que diz que o alto índice de rotatividade é dado por insatisfação com o clima organizacional. Então percebe-se que para a maioria o clima foi o principal ponto desafiante, onde influenciou bastante para o pedido de demissão voluntário. Alguns tiveram dificuldades com seu gestor direto, outros com o clima como um todo.

E2: “É um clima muito pesado, porque as pessoas, eu sinto como se elas trabalhassem com medo, elas trabalham verdadeiramente com medo de perder seu emprego direto [...], aí a pessoa chega e não dar mais opinião de melhoria pra empresa porque ela se sente acuada na verdade [...]. Dentro da empresa em si há uma rotatividade muito grande de funcionários, uma rotatividade muito grande mesmo [...] onde o líder e o supervisor não

chega pra essa pessoa pra elogiar só chega simplesmente pra essa pessoa pra cobrar, sem passar pra pessoa um feedback de que ela também desenvolveu um bom trabalho, de que ela é importante pra empresa, de que a empresa precisa dela [...]”.

E3: “[...] Porque o clima não era legal, não se conseguia ir pra frente porque tinha esse conflito de gestão lá [...] principalmente o clima, o clima foi a principal coisa que pesou pra sair. As pessoas trabalham lá porque precisam, ninguém trabalha lá porque gosta não”.

Para ratificar a variável clima organizacional, como fator promotor de motivação, satisfação e retenção de talentos, o Entrevistado E4 deixa claro que em seu ambiente de trabalho o clima era favorável, motivo pelo qual, voltaria a trabalhar na empresa.

E4: “O clima era de crescimento da empresa junto com a gente. [...] Era favorável, inclusive com pouco tempo que a gente já tava montando, uma coisa que eu achei bem interessante, a gente ‘tava’ montando toda a estrutura física, nós recebemos a visita do dono mesmo, ele foi lá mostrou muito simples, falou na linguagem de todo mundo, fez a reunião, conversou com algumas pessoas e eu achei muito interessante [...] então ele deu uma credibilidade, ele deu uma abertura. Voltaria a trabalhar lá sim, porque lá a gente pode crescer ‘né’.

Observa-se que o clima organizacional reflete bastante no vínculo empregatício, no caso do segundo entrevistado, o mesmo não se agradava do clima, pois sentia que era muito pesado, onde a empresa só cobrava e nunca dava um feedback a partir desse ponto gerava uma grande insatisfação elevando o grau de rotatividade. No caso do E3, na empresa em que atuava havia um grande conflito entre os gestores, os quais eram da mesma família, e por muitas vezes o mesmo encontrava-se confuso ao realizar algum trabalho, pois recebia ordens diferentes ficando evidente que não havia uma conciliação de decisões entre a gestão, nesse caso vemos que a comunicação era falha. Já o entrevistado E4 via um clima de crescimento e de oportunidades em seu ambiente de trabalho, onde ele cita que o diretor-geral da construção tinha uma comunicação favorável com todos seus colaboradores, independente do cargo que exerciam.

#### 4.5 CONCORRÊNCIA

Verificou-se no decorrer das entrevistas que novas oportunidades de emprego contribuíram para a saída voluntária dos colaboradores, visto que, uma das maiores dificuldades para que as organizações retenham o talento de seus colaboradores conforme foi citado no referencial teórico por Sousa e Barreto (2015) é o alto nível da concorrência que muitas vezes oferece um maior número de vantagens.

E1: “Surgiu uma oportunidade de eu ir pra (nome da empresa), onde eu me encontro hoje. Havia crescimento. Eu não sabia de nada, sabia teoricamente, a gente sabe que na teoria é uma coisa, na prática é outra totalmente diferente. Eu agradeço até hoje o que sou a V (nome da empresa)”.

E2: “Fui procurar uma outra oportunidade [...]”.

E3: “Aí quando deu o nonagésimo dia eu saí da gráfica e voltei ‘pra’ (nome da empresa). Eu tinha interesse em voltar. Aí surgiu uma oportunidade pra voltar [...] mas resolvi voltar pro mesmo cargo anterior, com a remuneração menor. Me coloquei a disposição pra voltar, se tivesse alguma oportunidade”.

De acordo com os entrevistados, percebe-se que buscar uma nova alternativa de emprego foi necessário, já que se encontravam desmotivados. Para o entrevistado 1, surgiu uma oportunidade de emprego em uma empresa renomada em Sobral onde o mesmo encontrou grandes oportunidades de crescimento profissional e tem vínculo empregatício até hoje. O E2, foi em busca de desenvolver suas habilidades em uma instituição de ensino onde o salário ofertado era bem melhor comparando com a empresa em que atuava. Por fim, no caso 3, o próprio entrou em contato com a empresa em que havia trabalhado anteriormente a atual, oferecendo-se para retornar, pois segundo ele lá havia oportunidades de desenvolvimento profissional mesmo recebendo uma remuneração menor.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após associar os dados das entrevistas e levantar as hipóteses de demissão voluntária, foi possível observar os principais motivos dos altos índices de rotatividade e a desmotivação dos funcionários; não sendo surpreendente, visto que diversos autores fazem a mesma conclusão: valorização, reconhecimento, alcance de objetivos, são a estratégia de sucesso para a evolução das empresas nos tempos atuais.

Dentro da mesma perspectiva, as considerações aqui apresentadas permitem uma visão mais ampla sobre os pontos envolvidos, dando ênfase a inter-relação entre o trabalhador e a empresa. Diante da coleta de dados percebe-se que, o investimento em recrutamento e seleção, integração do colaborador com a empresa através de treinamento e desenvolvimento, junto a um plano de cargos e salários, clima organizacional favorável e feedback dado pelos gestores como forma motivacional são os principais responsáveis pela permanência dos funcionários já existentes e para a conquista de novos.

Outro fator importante é o alto índice de rotatividade nas empresas, como também foi citado no decorrer das entrevistas, pois as causas encontradas contribuem para o aumento desse número, já que as organizações não valorizam de forma adequada seus colaboradores como arma principal de crescimento. Tal situação de desvalorização, além de desmotivar, gera insegurança nos funcionários, levando-os a buscar oportunidades de progresso em locais que tenham como

principal objetivo a valorização e desenvolvimento de seus profissionais.

Conforme citado pelos entrevistados, suas respectivas empresas sempre deixaram algo a desejar, em cada tópico, sendo nítida a insatisfação dos mesmos, já que as empresas sempre foram transparentes com suas formas de gestão e direcionamento. E, hoje, diversos profissionais que não se sentem satisfeitos no ambiente em que atuam, vão ao encontro de outras opções que proporcionem mais reconhecimento e condições que ofereçam uma maior qualidade de vida.

Desta forma, através deste estudo, foi possível identificar os pontos deficientes, como também, os subsídios que as empresas precisam obter para progredir em relação as ações de seus gestores, de forma a contribuir na qualidade de vida e desenvolvimento profissional de seus colaboradores, consequentemente, havendo uma redução no índice de rotatividade, que reflete positivamente no desenvolvimento, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

Muitas organizações enfrentam a dificuldade de reter o talento de seus funcionários, porém, progressivamente, vão se familiarizando com essa nova realidade de gestão, quebrando diversos paradigmas. O mercado de trabalho torna-se um fator positivo no que diz respeito a relação entre empregador e empregado, onde acaba sendo benefício para os colaboradores, através de aprimoradas políticas de valorização e retenção de talentos. As práticas de investimento em treinamento, desenvolvimento profissional, na qualidade de vida e em benefícios consideráveis são maneiras de criar um vínculo maior com os colaboradores, impossibilitando que os mesmos saiam em busca de novas oportunidades e, também, utilizando essas práticas como forma de motivação, melhorando a autoestima e bem-estar destes.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BATISTA, K L. **Treinamento e desenvolvimento**: uma ferramenta de capacitação profissional dentro da organização. Amazonas, 2008.

BERGAMINI, C W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1990.

BEZERRA, A. de S. **Clima organizacional**: fatores que influenciam na empresa xyz. Picos, 2011.

BORGES, M. S.; RAMOS, N. M.. **Turnover**: uma consequência de estratégias ineficientes de Gestão empresarial. Universidade Federal de Uberlândia-MG, 2007. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2784.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2018.

CARLOS, C. M. G. et. al. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras**. Araras, 2012.

COSTA, S. do N. da. **Retenção de talentos**: uma questão de visão de mercado. Rh Portal, São Paulo, 01 set. 2008. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/reteno-de-talentos-uma-questo-de-viso-de-mercado/>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

FRANCO, E. S. M.; MATOS, Â. B. de. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas**: superando a cultura da rotatividade de pessoal. Itaúna, 2011.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. Editora Atlas, 2010.

HAGUETTE, T. M. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Rio de Janeiro: Vozes Ltda, 1987.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração Princípios e Tendências**. 2. ed. Editora Saraiva, 2008.

OLIVEIRA, M. J. **Rotatividade de Pessoal**: análise dos determinantes na indústria de etiquetas Etigraf. Caruaru, 2011.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SEIBEL, D. B. P.; SILVA, R. M.; MARTINS, L. M.; FURTADO JUNIOR, E. R. A Perspectiva do Turnover no Contexto Competitivo. In: **Anais... Convibra Administração**, 2011. VIII Congresso Virtual Brasileiro – Administração, 2011. Disponível em: <[https://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2910.pdf](https://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2910.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2018.

SOUZA, R. de M. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. Londrina, 2011.

VIEIRA, R. G. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. ICPG-Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>>. Acesso em 14 out. 2018.

## SOBRE OS AUTORES

**Keila Araújo de Lima**  
*Universidade Estadual Vale do Acaraú, Brasil*  
keilaaraujo.araujo@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

**Gabrielle Silva Araújo**  
*Universidade Estadual Vale do Acaraú, Brasil*  
gabrielle2015silva@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

**Antônio Roberto Xavier**

*Universidade da Integração Internacional da Lusofonia  
Afro-Brasileira, Brasil*  
roberto@unilab.edu.br

Pós-doutor em Educação pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Pós-doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Doutor em Educação pela UFC, Mestre em Planejamento e Políticas Públicas e em Sociologia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Docente vinculado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

**Vitória Maria Serafim da Silva**

*Instituto Federal Sul-rio-grandense, Brasil*  
vitoriamaria33@gmail.com

Docente do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul). Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), especialista em Gestão Pública pela Universidade da Integração da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB) e graduada em Administração pela Faculdade Católica Rainha do Sertão (FCRS).