



## **Relação do Turnover com a gestão empresarial: estudo de caso em uma empresa varejista de moda**

**Eduardo do Carmo Stringhini<sup>1</sup>**

**Fábio Luís Marion<sup>2</sup>**

**Geraldo Marini<sup>3</sup>**

**Marcelo Tatsch<sup>4</sup>**

**Resumo:** Este trabalho foi elaborado com o intuito de identificar quais as causas relacionadas ao tema turnover em uma empresa varejista de moda localizada na região do Vale do Taquari no Rio Grande do Sul e compreender como os processos da empresa podem impactar no problema estudado, além de indicar possíveis estratégias que possam melhorar o índice de rotatividade de colaboradores. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória elaborada através da análise de entrevistas realizadas com os diretores da empresa e questionários aplicados aos gestores e funcionários. A análise dos dados conclui que a qualificação contínua da comunicação entre direção e gestão é fundamental para manter a unidade de ação, pois o encarregado, líder, supervisor, desempenha um papel fundamental dentro da empresa e antes de mais nada deve saber servir, dessa forma executando o gerenciamento do turnover, através da reestruturação do processo de entrevistas e contratações.

**Palavras-chave:** Turnover; rotatividade; delegação; liderança; entrevista de trabalho; Ontopsicologia

### **Relation between turnover and business management: a case study of a fashion retailer**

**Abstract:** This work was designed to identify the causes related to turnover in a fashion retail company located in the region of Vale do Taquari in Rio Grande do Sul and to understand how the company's processes can impact the problem studied, in addition to indicating possible strategies that can improve the employee turnover rate. It is an exploratory type research elaborated through the analysis of interviews carried out with

---

<sup>1</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: edudcs@gmail.com

<sup>2</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: fabioluismarion@hotmail.com

<sup>3</sup> Aluno do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: geraldo@mariniconstrucoes.com.br

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia Agrícola, Mestre em Engenharia de Produção, Especialista em Ontopsicologia pela AMF, MBA Identidade Empresarial pela AMF. Administrador, Professor AMF. Orientador.

company directors and questionnaires applied to managers and employees. Data analysis concludes that the continuous qualification of communication between management and management is essential to maintain the unity of action, as the person in charge, leader, supervisor, plays a fundamental role within the company and, above all, must know how to serve, in this way performing turnover management, by restructuring the interview and hiring process.

**Keywords:** turnover; delegation, leadership; job interview; Ontopsychology

### **Relación de lo turnover con la dirección comercial: estudio de caso en un minorista de moda**

**Resumen:** Este trabajo fue diseñado para identificar las causas relacionadas con la rotación en un minorista de moda ubicado en la región de Vale do Taquari de Rio Grande do Sul y comprender cómo los procesos de la empresa pueden impactar el problema estudiado, además de indicar posibles estrategias que pueden mejorar la índice de rotación de empleados. Se trata de una investigación exploratoria elaborada a través del análisis de entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y cuestionarios aplicados a directivos y empleados. El análisis de los datos concluye que la cualificación continua de la comunicación entre dirección y gerencia es fundamental para mantener la unidad de acción, ya que el responsable, líder, supervisor, juega un papel fundamental dentro de la empresa y, sobre todo, debe saber cómo servir, de esta manera ejecutando la gestión de rotación, a través de la reestructuración del proceso de entrevista y contratación.

**Palabras clave:** turnover; Rotación; delegación; liderazgo; entrevista de trabajo; Ontopsicología

## **1 Introdução**

O ambiente empresarial apresenta-se complexo no que se refere à gestão. Trata-se do gerenciamento de pessoas, recursos materiais, tecnologias, processos, métodos, relacionamentos externos e internos da empresa e, fundamentalmente, resultados. A partir deste contexto, especialmente, para que uma empresa prospere, cresce em importância, é fundamental gerir a atuação das pessoas para que os resultados ocorram de acordo com o planejado. Assim, quanto mais tempo as pessoas permanecem na empresa, mais conhecem a própria empresa, se apropriam de conhecimento e experiência do que precisa ser realizado.

Nesse sentido, observar e medir a rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover* pela gestão de pessoas no mundo empresarial. Esse preceito diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de

pessoas em atividade nesse mesmo período. O índice de *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa (CHIAVENATO, 1998).

A pesquisa tratada neste trabalho foi realizada com os diretores, gestores e colaboradores de uma empresa varejista de moda com 42 anos de atuação no estado do Rio Grande do Sul. A L.D. atualmente conta com 22 lojas em cidades do Rio Grande do Sul. Ao todo são 19 Lojas L.D, 2 franquias L.C. (Santa Maria e Caxias do Sul) e 1 Loja C.C. A matriz, administração e sede da empresa ficam na região do Vale do Taquari, estado do Rio Grande do Sul. A empresa é administrada pelo sócio-fundador, dois filhos e um diretor financeiro. Conta com aproximadamente 38 colaboradores no setor administrativo e de retaguarda, além de 230 divididos nas lojas. Atua comercialmente com roupas, calçados e acessórios masculinos e femininos multimarca e possui sua marca própria de produtos.

Este estudo teve como objetivo geral a identificação dos possíveis fatores responsáveis pelos índices altos de *turnover* no meio empresarial em que entrevistados e autores estão inseridos. As problemáticas relacionadas à alta rotatividade de colaboradores são o custo alto de treinamento e demissões, menor produtividade, baixa na qualidade, maior desmotivação por parte dos colaboradores e a diminuição do capital intelectual. Como consequência podem comprometer a credibilidade da empresa perante fornecedores e sociedade (CHIAVENATO, 2008). O lado considerado positivo do *turnover* se refere ao desenvolvimento dos profissionais em período menor de tempo. Pois a mudança de função e empresa proporciona aumento da competência do indivíduo que encontra ambiente favorável de trabalho (PEREIRA, 2007).

## **1.1 Objetivos**

O objetivo da pesquisa é identificar quais as causas relacionadas ao tema *turnover* de colaboradores da área comercial que atuam nos pontos de vendas nas funções de vendedores e caixas da empresa. Com isso, foram definidos objetivos específicos a seguir:

- a) Compreender como os processos da empresa podem impactar no problema estudado;

- b) Analisar como os funcionários estão engajados com a empresa em perguntas relacionadas ao tema e diagnosticar possíveis causas que geram o *turnover*;
- c) Indicar possíveis melhorias, ferramentas e estratégias que possam melhorar o índice de *turnover*, segundo a técnica ontopsicológica.

## 1.2 Justificativa

Analisar um caso real em base aos conhecimentos trabalhados no MBA *Business Intuition*, para identificar as possíveis causas que geram o *turnover* na empresa estudada para que a mesma possa realizar melhorias e estratégias que possam melhorar este índice de rotatividade, de acordo com teoria ontopsicológica. A motivação deste estudo se deu ao fato dos autores estarem inseridos no meio empresarial enfrentando dificuldades semelhantes em relação aos índices de *turnover*.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Turnover e processo de delegação

Segundo Yukl (1998, p. 5):

A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (YUKL, 1998, p. 5)

Como podemos ver nessa citação, é clara a importância de um bom líder dentro de uma empresa, pois um líder capacitado é capaz de promover sentimentos individuais e em equipes, sentimentos que fazem a diferença no modo de trabalho dos liderados e no gerenciamento de turnover da equipe por ele liderada.

A partir dessa afirmação é notório a importância do ato de delegar, que conforme Meneghetti:

Delegar é o ato de transferir para outro a autoridade e responsabilidade para a execução de uma tarefa, algo sobre o que se tem autoridade, dar uma parte de si a um outro, para realizar um aspecto de um projeto pessoal, o líder para realizar um projeto precisa de muitas mãos, não consegue fazer tudo sozinho, por isso precisa delegar funções (MENEGETTI, 2013, p. 159).

Dessa forma, o outro nota-se inserido dentro do escopo do projeto, sente-se acolhido e responsável em realizar e gerar frutos.

Delegar na sua etimologia, deriva do verbo latino *delegare* que significa dar algo que legalmente é próprio. Partindo desse conceito, a empresa é um feixe de ações delegadas, as quais são conduzidas pelo empresário, constituindo um corpo operativo, um complexo de relações que efetuam o resultado desejado. Este corpo orgânico é constituído por fiduciários legais, operativos e dirigenciais – são objetos, instrumentos, meios, operadores para o empresário (MENEGETTI, 2013, p.160-161).

Gestores inseridos no projeto conseguem gerar frutos através da delegação de seus subordinados, promovendo maior satisfação em seus funcionários e entregando resultados superiores. Meneghetti (2013) ressalta que dar completa autonomia de intervenção no seu campo específico, delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo.

Um ponto importante é saber identificar a motivação que prevalece no processo de delegação. Verificar se a motivação é funcional ao escopo da delegação e ao grupo de trabalho na empresa, é preciso ter claro que por trás de qualquer tipo de relação existem dinâmicas não racionais. A metódica da Ontopsicologia, segundo Meneghetti (2013, p.178-179) consegue identificar as fases inconscientes do processo de delegação:

Fase I – Abertura: disponibilidade de ambas as partes, há uma troca de informações. De um lado, o delegante pergunta ao colaborador e no que lhe pode ser útil na empresa. De outro lado, a disponibilidade e quanto este pode oferecer de contributo para o projeto. Nesta fase, instaura-se o tipo de predisposição à futura colaboração.

Fase II – Aquisição: aquisição de dados, informações, tudo suportado por uma forma de curiosidade, de novidade que facilita o ensinamento por parte do delegante e uma disponibilidade maior do delegado. Trata-se de uma fase crucial que, se não é bem gerida, poderá emergir contra a empresa.

Fase III – Estabilização: uma vez compreendido como que o negócio funciona, ocorre uma estabilização, na qual o delegado entra na rotina das funções, o delegante não verifica mais a conformidade de motivação do colaborador, nem mesmo cria-se uma alternativa e não se mantém muito atualizado sobre como está desenvolvendo-se o trabalho que delegou. Nesta fase começa uma motivação inconsciente pré-orientada, que por fim leva o colaborador a um tipo de “indispensabilidade” do delegado e, portanto, diretamente à quarta fase.

Fase IV – Pretensão ou chantagem: nesta fase o delegado assumiu uma certa pretensão, começa se achar insubstituível; chega tarde, é lento etc. Além disso, se abona de informações que somente ele sabe na área que está gerindo, para eventualmente criar as premissas para prejudicar a empresa caso as suas “pretensões” não sejam satisfeitas.

É preciso ficar atento para não chegar à quarta fase mantendo a motivação e a novidade da relação de trabalho. Verificar sempre o andamento do trabalho e do delegado. É a terceira fase que deve ser continuamente monitorada na impostação dada na primeira e segunda fases, porque é nas fases I e II que se instaura a relação diádica que é um conceito fundamental para gerir o grupo de colaboradores, em correspondência com a implementação da intuição do líder (MENEGETTI, 2013).

No aspecto de relacionamento, segundo Meneghetti (2013), é importante enfatizar o impacto que a díade provisório-ocasional gera, é preciso ficar atento à três coordenadas para que ela se prevaleça:

- 1) Para qualquer impacto, ter claro o escopo
- 2) Durante todo o impacto, auscultar a resposta organizacional
- 3) Manter, em toda relação, o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo

## **2.2 Entrevista de Trabalho**

Ressalta-se também a importância da entrevista de trabalho, a fim de identificar inicialmente aspectos relacionados à pessoa entrevistada. Ter uma determinada forma mentis é essencial, por mais conhecimentos que a pessoa possa ter, não servirão para nada caso não se tenha uma abordagem inteligente ao oferecer ao mercado os próprios conhecimentos. Para

um líder é melhor manter suspenso um projeto ou um departamento a colocar a pessoa com atitude errada (Meneghetti, 2013, p.79).

Meneghetti (2013) afirma que também é necessário verificar se o profissional contratado estará do lado do empresário ou se será um parasita que desorganizará a empresa. Por isso, o profissional escolhido deve possuir capacidade técnica objetiva, capacidade de relação e ambição de sucesso. A intervenção na dinâmica de grupo pode ser eficaz somente na medida em que se compreende onde o líder errou na gestão da relação interpessoal com alguns colaboradores.

O erro pode ocorrer pelas seguintes causas:

- 1) Demonstra-se privilegiar uma díade individual em relação ao escopo de trabalho;
- 2) Insere-se um escopo não econômico naquela díade;
- 3) Perde-se a prioridade econômica e, conseqüentemente, torna-se impossível a implementação do business;
- 4) Existe um sócio ou um colaborador próximo em frustração que está criando um efeito rede (mas é sempre o líder que errou, ou porque não o calculou ou por precedente relação).

Para resolver, é necessário:

- 1) Retomar a prioridade;
- 2) Agir com coerência no retomar da prioridade;
- 3) Valer-se de um aliado na retomada da situação.

Nisso tudo vale reforçar a importância de uma entrevista de trabalho. Dentre os diversos métodos e técnicas de recrutamento, seleção e integração os quais são determinantes, vale lembrar que é no primeiro contato onde recebe-se as primeiras impressões e informações, aqui está o momento da verdade onde as pessoas são confrontadas em suas competências, nas suas personalidades, estilo de vida e de relações.

Pomi (2005) também concorda que o gerenciamento do turnover tem início no recrutamento e seleção do candidato, pois é onde efetivamente haverá o primeiro contato dele com a instituição. Nesta fase é muito importante que ambas as partes expõe claramente os fatores que os fazem ter interesse um pelo outro, tanto naquele momento como para o

futuro, pois a redução do turnover depende da permanência deste futuro empregado na empresa.

### **3. Método**

#### **3.1 Delineamento do Estudo**

Trata-se, de uma pesquisa de tipo exploratória, de natureza quali-quantitativa.

#### **3.2 Amostragem e sujeitos de pesquisa**

A coleta de dados se deu através da realização de entrevistas semiestruturadas com dois diretores e a gestora de recursos humanos, e após duas pesquisas por meio digital através de questionários com os 22 gestores de lojas e outra com 180 vendedores e caixas.

O primeiro sujeito da equipe de liderança a ser entrevistado foi o Sr. V. D., diretor comercial, escolhido por ser membro da direção da empresa e estar presente na área comercial e em contato direto com os colaboradores.

Posterior à primeira entrevista, o segundo foi o Sr. C. D., fundador e diretor da empresa, escolhido por ter conhecimento acerca de todos os aspectos ligados ao negócio.

E por fim, a entrevistada foi a Sra. R.S., responsável pelos recursos humanos da empresa, onde foram coletados os dados numéricos de índices de demissões, pedidos de demissões, contratações e respectivamente o índice de turnover dos anos de 2019, 2020 e 2021 (até o mês de agosto), neste mesmo momento coletamos informações da forma de contratação e desligamento dos colaboradores.

As entrevistas foram realizadas no período de setembro a novembro de 2021.

#### **3.3 Processo de Coleta de Dados**

Para proporcionar uma coleta de dados mais flexível, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas presencialmente com as lideranças da empresa, e as pesquisas com os

gestores comerciais e funcionários (vendedores e caixas) via digital, através do aplicativo WhatsApp foi enviado um link com a pesquisa a ser respondida pelo Google Forms.

Na entrevista foram feitas anotações registradas em um caderno de campo pelos autores. E consistiu em anotar as percepções sentidas pelos autores no decorrer do processo de cada entrevista.

A primeira pesquisa foi enviada através do link para o RH que repassou o mesmo para os 22 gestores os quais tiveram a responsabilidade de repassar para os 180 colaboradores da área de vendas e caixas, destes 119 colaboradores, que representam 66% dos entrevistados, responderam, demonstrando estatisticamente um índice de engajamento razoável.

Para a segunda pesquisa foi utilizada a mesma metodologia da primeira, porém com algumas mudanças nas perguntas e destinada a resposta dos 22 gestores, onde apenas 15 gestores (68%) responderam.

Um prévio roteiro das entrevistas e dos questionários, se encontram no apêndice A.

Para o tratamento e a análise de dados das entrevistas com as lideranças da empresa, fez-se uso da análise de conteúdo, por meio da instituição de categorias, as quais foram comparadas com a revisão de literatura da pesquisa. Este método também é considerado por Vergara (2005) como uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

As perguntas dos questionários enviados aos gestores e colaboradores foram construídas a partir do estudo literário da ciência ontopsicológica do livro Psicologia Empresarial, de Antonio Meneghetti, capítulos 18 e 20. A análise das respostas foi comparada com a revisão da mesma literatura ontopsicológica.

### **3.4 Análise dos Dados**

Na análise de dados inicialmente foram utilizadas as transcrições das entrevistas com as lideranças na íntegra para possibilitar a análise do conteúdo exposto nelas, posteriormente foram analisadas e tabuladas as respostas do questionário dos colaboradores e em seguida as

respostas do questionário dos gestores comerciais, e a partir disso, feito cálculos e inferências a partir das informações obtidas.

A tabela 1 (abaixo) mostra o percentual de turnover dos anos 2019, 2020 e os 8 primeiros meses de 2021 (Janeiro a Agosto), e demonstra que as taxas vêm aumentando a cada ano. As demissões voluntárias praticamente equiparam-se com demissões involuntárias.

<b>Turnover 2019, 2020, 2021</b>		
		<b>Quant. de meses</b>
<b>% Turnover 2019</b>	<b>43,59%</b>	<b>12</b>
<b>% Turnover 2020</b>	<b>46,19%</b>	<b>12</b>
<b>% Turnover 2021</b>	<b>33,59%</b>	<b>8</b>
<b>Turnover voluntário (pedido de demissão)</b>	<b>152 pedidos</b>	<b>51,74%</b>
<b>Turnover involuntário</b>	<b>163 demissões</b>	<b>48,25%</b>

Tabela 1

A análise da tabela 2 (abaixo), demonstra a taxa de turnover por tempo de empresa no ano de 2021. A maior rotatividade acontece com funcionários que estão há mais de um ano na empresa, mas demonstra uma média considerada alta nos primeiros 3 meses, o que pode ocorrer devido alguma falha durante o processo da entrevista de trabalho. Meneghetti (2013, p. 82) cita que a fase da entrevista é a mais delicada do processo de criação da estrutura humana da empresa.

<b>Turnover por tempo de empresa</b>		
<b>TOTAL DE FUNCIONÁRIOS</b>	<b>256</b>	
<b>Admissões em 2021</b>	<b>82</b>	
<b>Rescisões em 2021</b>	<b>95</b>	
<b>Turnover</b>	<b>34,57%</b>	
	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>Até 3 meses</b>	<b>28</b>	<b>29,47%</b>
<b>Até 12 meses</b>	<b>19</b>	<b>20,00%</b>
<b>+ de 12 meses</b>	<b>48</b>	<b>50,53%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 2

E por fim, analisando os dados da tabela 3 (abaixo), percebe-se que a filial numerada em 24, que é a loja que menor rentabiliza e que menos entrega as metas, é a que tem o maior índice de *turnover* no período estudado. Já a filial numerada em 11, que é a loja que mais entrega os resultados e rentabilidade é a que possui o menor *turnover*. Diante desses resultados constata-se que o papel da gestão está inteiramente ligado aos índices maiores de *turnover*.

FILIAL 24			
ANO	RESCISÕES	ADMISSÕES	PERCENTUAL
2019	6	9	93,75%
2020	7	7	100%
2021	6	5	75%

FILIAL 11			
ANO	RESCISÕES	ADMISSÕES	PERCENTUAL
2019	1	3	10,53%
2020	3	2	12,50%
2021	2	2	10,53%

Tabela 3

Abaixo segue as perguntas do questionário destinado aos colaboradores e uma breve análise sobre cada uma.



Figura 1

43,7% dos entrevistados possuem mais de 2 anos de carreira na empresa. Já o restante do grupo divide-se em períodos menores de tempo.

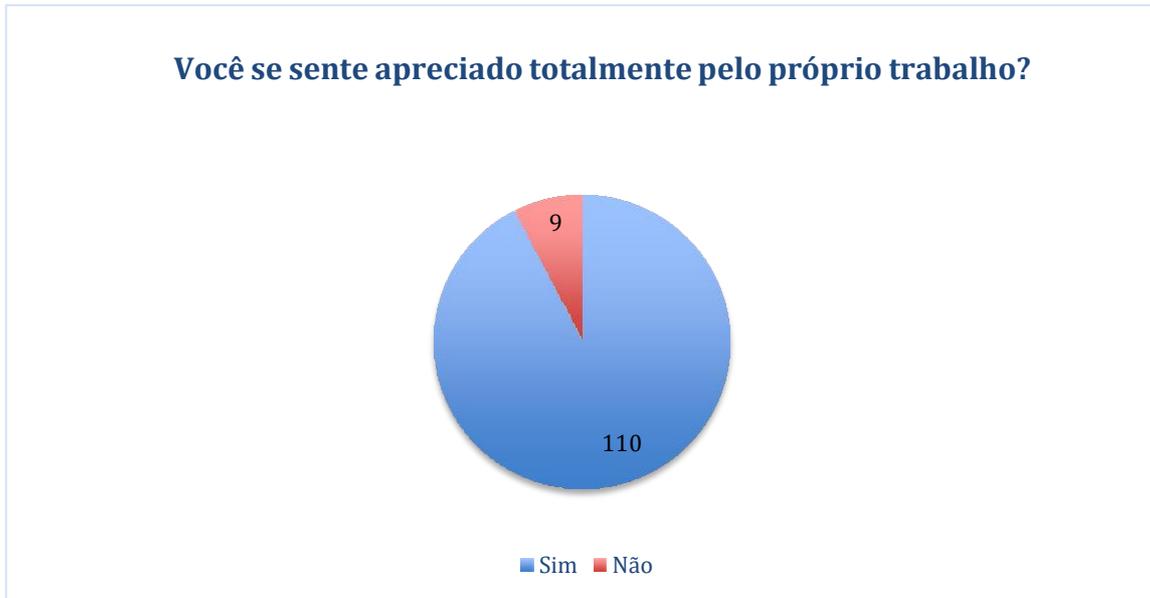


Figura 2

Dos 119 entrevistados 92,4% dos colaboradores se sentem apreciados pelo próprio trabalho, sendo que 7,6% dos entrevistados responderam que não se sentem apreciados pelo que fazem.



Figura 3

Cerca de 20% dos colaboradores que responderam à pesquisa informaram que não são informados e orientados dos problemas internos como atingir metas, atendimento ao cliente e processos de rotina.

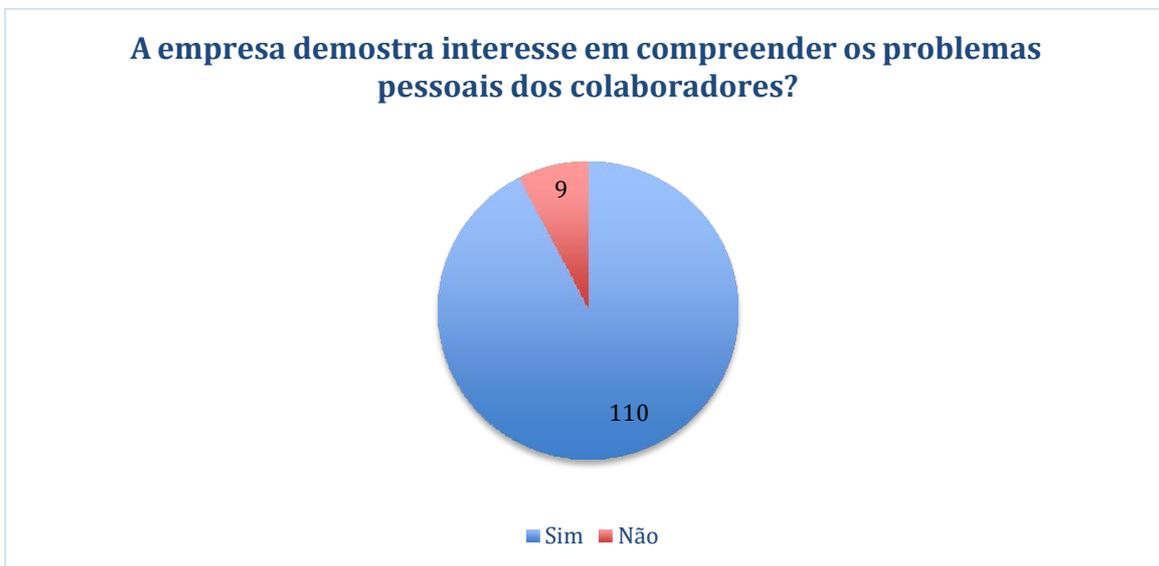


Figura 4

92,4% dos colaboradores responderam que a empresa demonstra interesse em compreender os problemas pessoais dos seus colaboradores.



Figura 5

Referente a remuneração 72,3% dos colaboradores que responderam a pesquisa informaram que seu salário está na média do mercado de trabalho. 24,4% dos entrevistados responderam que o que ganham está acima do que o mercado do ramo remunera, e pouco menos de 5% respondeu que seus ganhos mensais estão abaixo do que o mercado de trabalho paga para esta função.

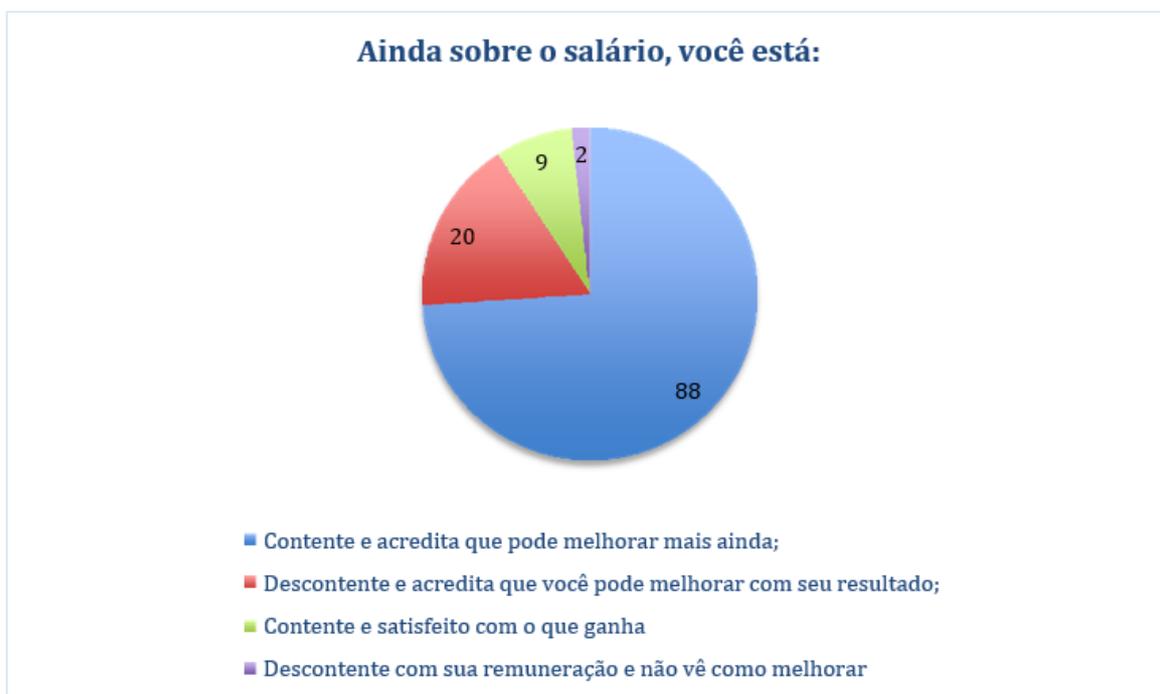


Figura 6

Ainda referente a remuneração 73,9% dos colaboradores responderam que estão contentes com o que ganham e que podem melhorar ainda mais. 7,6% dos entrevistados responderam que estão contentes e satisfeitos com o que ganham. Pouco mais de 15% responderam que estão descontentes com o que ganham, mas acreditam que podem melhorar. Um fato a considerar é que 1,7% dos entrevistados estão descontentes com o que ganham e não veem como melhorar.



Figura 7

Sobre oportunidades dentro da empresa 83,2% respondeu que vê possibilidade de crescimento interno, já 16,8% não vê oportunidades para desenvolver outra função e crescer dentro da empresa.



Figura 8

Cerca de 94% dos funcionários acreditam que seu trabalho é seguro, sendo que pouco mais de 5% acredita que seu trabalho pode não durar muito tempo.



Figura 9

No quesito interesse pelo seu trabalho, 99,2% dos colaboradores que responderam a pesquisa informaram que acham seu trabalho interessante e menos de 1% respondeu que não acha interessante seu trabalho.

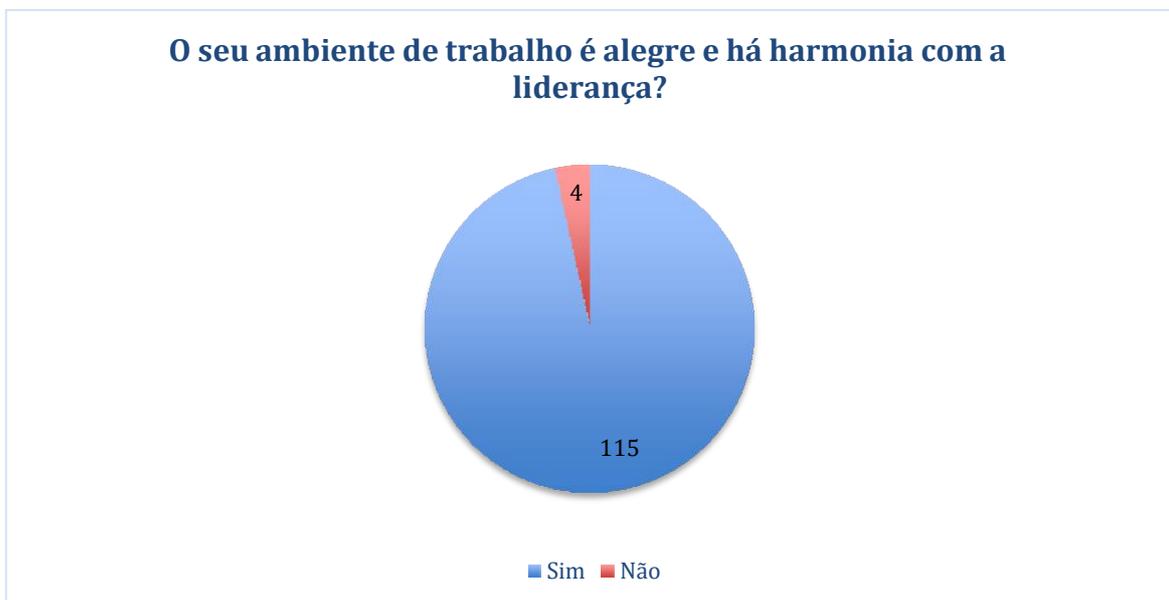


Figura 10

Mais de 95% dos entrevistados responderam que o ambiente de trabalho é harmônico e alegre com a liderança e cerca de 5% discorda disso.

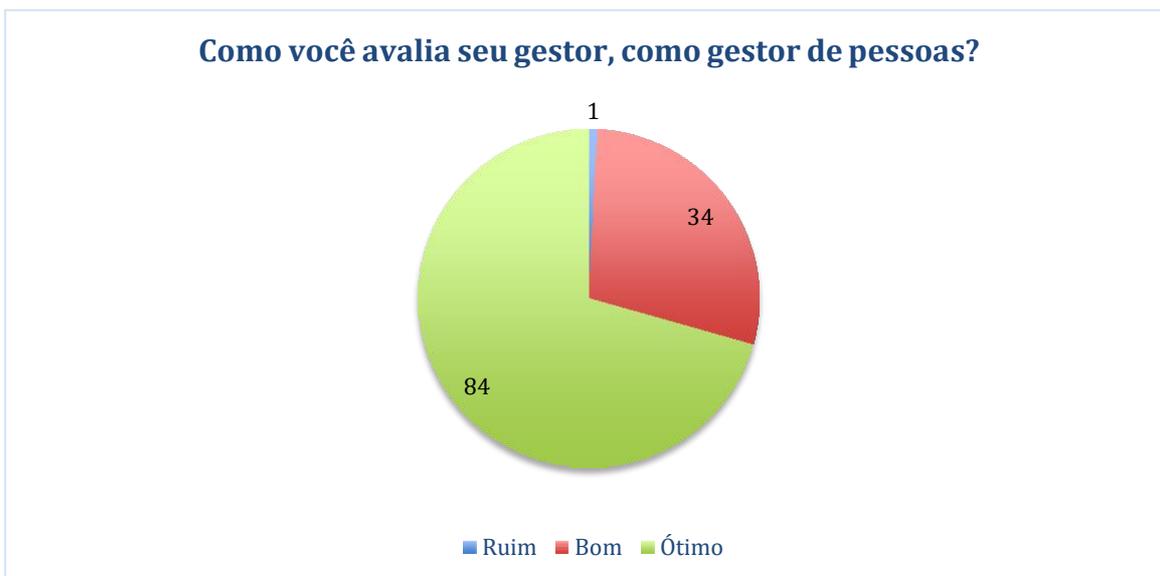


Figura 11

A empresa possui um bom quadro de gestores, o que confirma na pesquisa ao ver que 70,6% dos entrevistados diz que seu gestor é “Ótimo”. 28,6% responderam que seu gestor é “Bom” e apenas 0,8% dos entrevistados votou que seu gestor é “Ruim”.



Figura 12

Os dados deste último gráfico mostram que a empresa onde a pesquisa foi realizada possui em torno de 70% dos colaboradores com grande interesse em fazer carreira. Já 16,8% dos entrevistados responderam que pretendem ficar no máximo 2 anos trabalhando na empresa. Dos que pretendem ficar entre 1 ou 2 anos mais na empresa somam-se 8,4% dos entrevistados. 3,4% responderam que ficarão 6 meses a 1 anos ainda e 2,5% disse que ficará menos de 6 meses.

As perguntas acima demonstradas nas figuras foram formuladas com base na obra Psicologia Empresarial, em seu vigésimo capítulo: o que deseja um colaborador:

- 1) Ser apreciado pelo próprio trabalho
- 2) Estar sempre envolvido e informado dos problemas no trabalho
- 3) Interesse em ser compreendido pelos seus próprios problemas pessoais.
- 4) Melhor remuneração
- 5) Crescer junto à empresa
- 6) Trabalho seguro e que dura bastante tempo
- 7) Trabalho interessante
- 8) Ambiente alegre e não opressor

Analisando os três primeiros pontos. O primeiro ponto era normalmente acompanhado da explicação que, na prática, mesmo se o trabalho fosse chato, cansativo ou exigia mais tempo que o horário de trabalho as pessoas o faziam com satisfação se se sentissem apreciadas. O completo apreço pelo trabalho desenvolvido pode corresponder ao fator da primeira díade formada durante a infância: “olha, estou aqui, sou importante para você, existo, considere-me (MENEGHETTI, 2013, p.190).

O segundo ponto refere-se ao fato de serem informados acerca do que acontece no ambiente de trabalho. Assim, para algumas não ser informado é visto como um tipo de exclusão e isso gera muito mais incômodo do que uma crítica feita ao próprio funcionário. Isso pode corresponder ao medo de ser rejeitado; é em nome do medo da rejeição - e para afastá-la - que a criança se adéqua à mentira da imagem matriz (Meneghetti, 2013, p.190).

O terceiro é evidentemente a tentativa de *transfert* em busca do adulto-mãe, baseando-se no “como posso enganar você” e “como posso me fazer ser amado”

(MENEGETTI, 2013, p. 190).

Portanto diante dos dados coletados e a análise da literatura podemos afirmar que o posicionamento da empresa está de acordo com a expectativa dos colaboradores pois 92,4% se sentem apreciados pelo próprio trabalho (figura 2); 80% informaram ser orientados sobre os problemas internos de sua unidade (figura 3) e 92,4% responderam que a empresa demonstra interesse em compreender seus problemas pessoais (figura 4).

Abaixo segue as perguntas do questionário destinado aos gestores comerciais e uma breve análise sobre cada uma.



Figura 13

De acordo com as respostas, a empresa possui uma equipe onde mais de 85% dos gestores estão há mais de 2 anos trabalhando na empresa.



Figura 14

Nesta informação 93,3% dos entrevistados responderam que se sentem prestigiados estando no cargo de gestor de loja, sendo que 6,7% da equipe não se sente prestigiado.

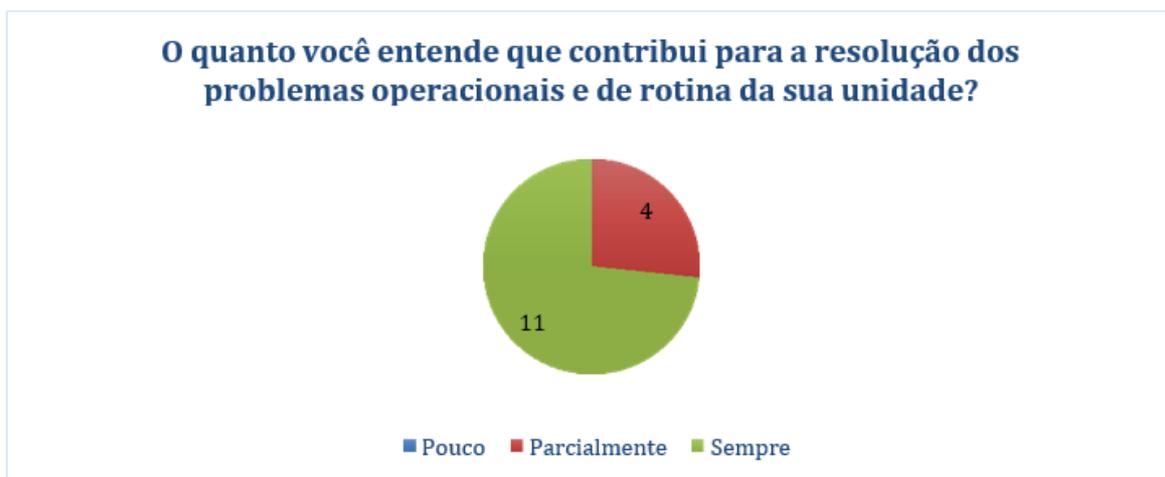


Figura 15

73,3% dos gestores responderam que entendem que contribuem para resolução dos problemas operacionais diários com sua equipe, sendo que 26,7% responderam que contribuem parcialmente.

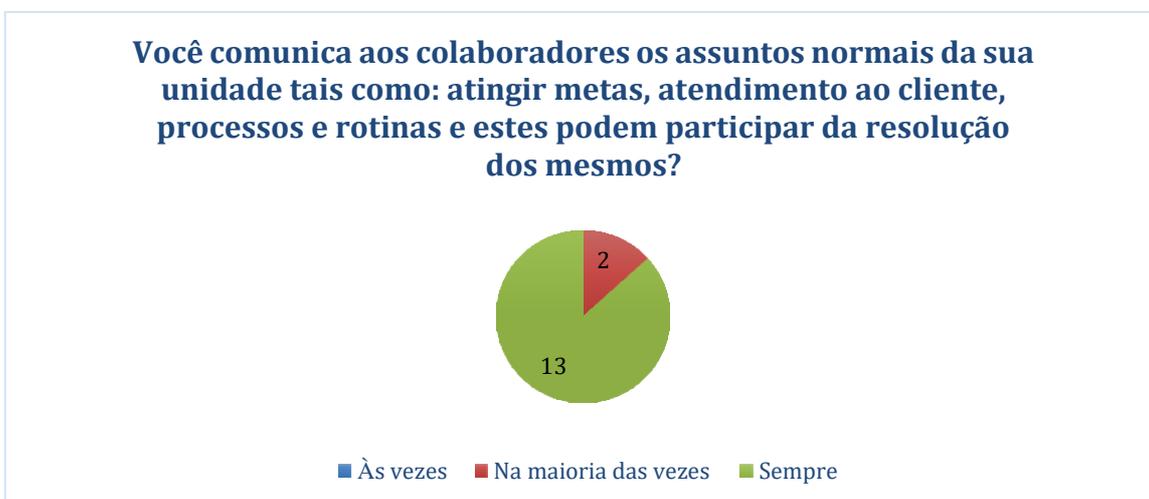


Figura 16

86,7% dos entrevistados responderam que comunicam sua equipe sobre assuntos normais de rotina, sendo que 13,3% responderam que contribuem parcialmente.

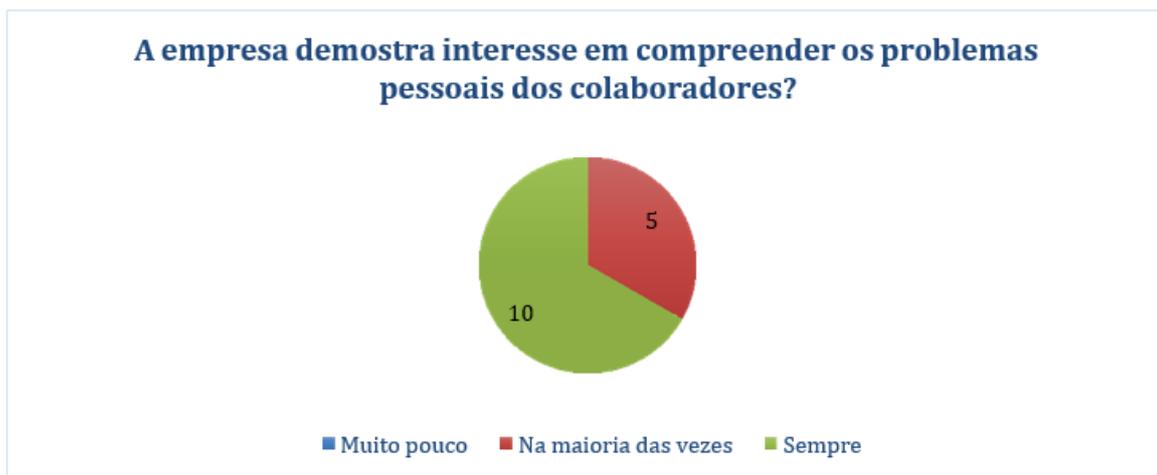


Figura 17

Apenas 66,7% dos líderes responderam que a empresa possui interesse em compreender os problemas pessoais dos gestores e 33,3% diz que apenas na maioria das vezes a empresa demonstra interesse em compreender.



Figura 18

40% da equipe votou que sua remuneração está acima do mercado de trabalho para a mesma função e resultado, já 53,3% dos entrevistados votou que sua remuneração está na média do mercado e 6,7% diz que está abaixo da média do mercado de trabalho.

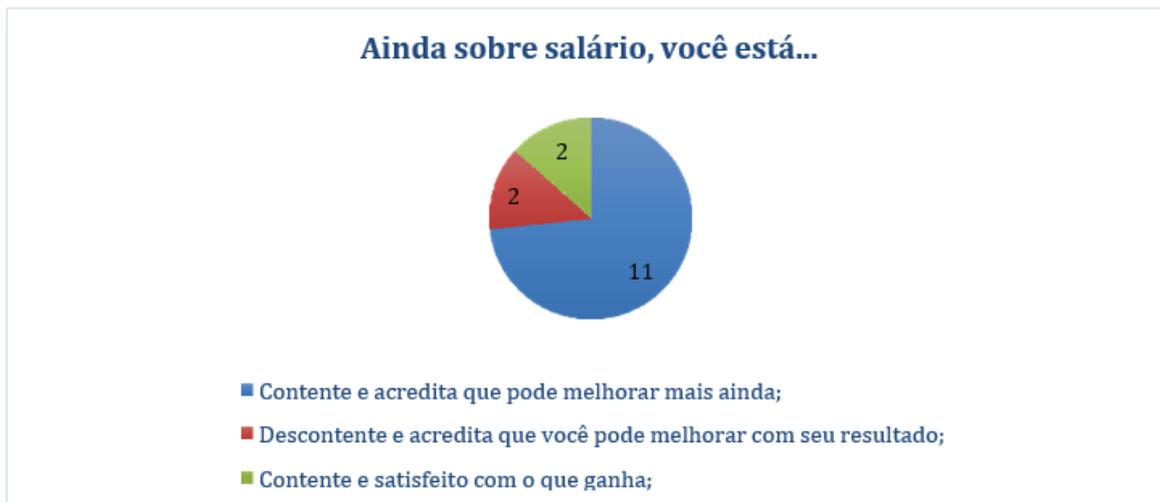


Figura 19

13,3% responderam que estão contentes e satisfeitos com o que ganham. 73,3% responderam que estão contentes e acreditam que podem melhorar mais ainda e 13,3% estão descontentes, mas acreditam que podem melhorar seu desempenho para elevar seu ganho mensal.



Figura 20

Todos os gestores que participaram da pesquisa votaram que acreditam ter um trabalho seguro e que possa durar bastante tempo.



Figura 21

Todos os entrevistados que responderam à pesquisa votaram que consideram que seu trabalho é interessante.



Figura 22

Quanto a harmonia no ambiente de trabalho 46,7% dos entrevistados votaram que o ambiente é alegre e harmônico sempre e 53,3% votaram que é apenas na maioria das vezes.



Figura 23

86,7% dos gestores dizem que querem fazer carreira na empresa, já 13,3% deles planejam ficar apenas mais 2 anos na função. Portanto, dois gestores pretendem sair em breve da empresa, o que consideramos um resultado muito significativo pelo fato do processo de formação de um gestor demorar, além do custo elevado para a empresa. Sua intenção em sair resulta em menor entrega de resultado pois seu escopo não é mais esse trabalho, interferindo também em toda a sua equipe



Figura 24

Em tese 73,3% dos gestores avaliam a empresa como muito boa e 26,7% como apenas boa.



Figura 25

Neste último gráfico vemos como os colaboradores se sentem hoje atuando na empresa: 46,7% se sentem muito felizes no âmbito profissional; 40% dizem estarem felizes; 13,3% dizem estarem contentes.

Analisando-se as respostas das entrevistas dos gestores, percebemos que pode haver alguma deficiência no processo de delegação dos gestores comerciais e isso pode estar relacionado às taxas de turnover mensuradas. Conforme Meneghetti (2013), delegar significa fazer com que um outro participe com autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização. Havendo falha nesse processo o funcionário pode se desmotivar e acreditar que ele não está sendo inserido no escopo do trabalho e equipe, implicando em seu descontentamento e desligamento.

Um meio para estimular o processo de delegação dos gestores está na comunicação ativa entre eles e a direção, pois o encarregado, líder, supervisor, desempenha um papel fundamental dentro da empresa no gerenciamento do turnover. Quando se tem um bom relacionamento e comunicação entre direção-empregado é notório que os desligamentos reduzem notavelmente, pois se cria um vínculo além da relação profissional. Diante da análise das respostas dos questionários respondidos pelos gestores comerciais percebe-se que pode estar havendo uma falha de comunicação, pelo fato de apenas 15 dos 21 gestores terem respondido, e dentre estes apenas 7 estão muito felizes, enquanto 8 estão felizes ou contentes.

Na informação referente ao sentimento de prestígio estando no cargo de gestor, 93,3% dos entrevistados responderam que se sentem prestigiados, um indicador muito bom. Esta evidência infere que a maciça maioria dos gestores sente-se parte da empresa, eles são

os responsáveis pela condução dos profissionais de sua unidade de venda aos resultados projetados pela empresa. E, segundo Meneghetti (2013), o líder para realizar um projeto precisa de muitas mãos, não consegue fazer tudo sozinho, por isso precisa delegar funções. Assim, para que o projeto se realize é necessário que todos os principais líderes estejam completamente alinhados e integrados ao projeto.

#### **4 Considerações Finais**

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

O objetivo deste trabalho foi identificar quais as causas relacionadas ao tema de *turnover* de colaboradores da área comercial que atuam nos pontos de vendas nas funções de vendedores e caixas da empresa. Por meio da análise de 3 entrevistas com a direção da empresa estudada, além dos questionários respondidos por 15 gestores comerciais e 119 colaboradores no período de setembro a novembro de 2021, o estudo permitiu constatar que há relação entre o *turnover* de funcionários e o desempenho empresarial, considerando que apenas 68% dos gestores responderam a pesquisa e nas respostas ficou evidente que um percentual médio de 25% destes gestores não estão em unidade de ação com a empresa, pois ou não se sentem prestigiados ou não participam em totalidade da resolução dos problemas.

Referindo-se a perspectiva do negócio, quando os índices de *turnover* são altos, os impactos negativos acontecem em diversas esferas, seja financeiramente, englobando custos de recrutamento, seleção e treinamento com a reposição, além do comprometimento da entrega de resultados, diminuição da produtividade da equipe e perda de conhecimento acarretando em prejuízos de gestão a longo prazo.

Conclui-se com esse estudo que qualificar continuamente a comunicação entre direção e gestão é fundamental para manter a unidade de ação, pois o encarregado, líder, supervisor, desempenha um papel fundamental dentro da empresa no gerenciamento do *turnover* e antes de mais nada deve saber servir. Quando se tem um bom relacionamento

entre direção-empregado é notório que os desligamentos reduzem notavelmente, pois se cria um vínculo além da relação profissional.

Verifica-se que o papel do gestor, é de suma importância, pois ele tem uma maior aproximação de seus colaboradores, tem conhecimento do potencial de cada um deles e de suas dificuldades, e que a falta de líderes bem treinados e desenvolvidos pode impactar negativamente o planejamento e a execução para trilhar métodos de retenção de potenciais talentos, a interação do líder com seus colaboradores não só gera confiança, mas também motiva o trabalho exercido na equipe.

Conforme Antonio Meneghetti:

Por mais que possa ser importante, grande e inovadora a intuição do líder no business – e não apenas – se não se dispõe de mãos que possam contribuir para a atuação em um processo operativo correto, essa intuição poderá ser realizada parcialmente, com retardo ou ainda, em casos não tão raros, destruídas (MENEGETTI, 2013, p. 177)

Além disso, sugere-se a estruturação da entrevista de trabalho na dialética do “escopo, o tu e o eu” conforme bases Ontopsicológicas, especificadas no livro Psicologia Empresarial (capítulos 9 e 10) para qualificar o processo de contratações, e aumentar o tempo de permanência do colaborador na empresa, visto que hoje a taxa de turnover de colaboradores com menos de 90 dias está 30%, um índice considerado alto. Meneghetti (2013, p. 82) conclui que “a entrevista é a rainha das provas de seleção, é o momento da “verdade” no qual as pessoas são confrontadas integralmente, em suas competências, nas suas personalidades e no seu estilo de relação.”

## Referências

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. Ed. Compactada, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia Empresarial*. 1. ed. São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. *Projeto Homem*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. *Manual de Ontopsicologia*. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia do Líder*. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

PEREIRA, Amanda Thaíse Galdino da Silva. *A influência do turnover de funcionários no desempenho empresarial*. Mossoró, 2017.

POMI, Rugenia Maria. *A importância da gestão do turnover*. 17 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/artigos>>. Acesso em: 06 nov. 2021.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.