



PRINCIPAIS MOTIVOS CAUSADORES DE ALTO *TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA NOS ANOS DE 2014 E 2015

Isabella Francesquini Slompo¹

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
slompo.isabella@gmail.com

Sidele Woehl²

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
sidelew@hotmail.com

Anderson Catapan³

Universidade Tecnológica Federal do Paraná
andecatapan@yahoo.com.br

Barbara Luzia Sartor Bonfim⁴

Universidade Braz Cubas
Barbarals.bonfim@yahoo.com.br

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Isabella Francesquini Slompo, Sidele Woehl, Anderson Catapan y Barbara Luzia Sartor Bonfim (2016): "Principais motivos causadores de alto turnover: um estudo de caso na empresa alfa nos anos de 2014 e 2015", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (mayo 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/turnover.html>

RESUMO: As variações de mercado criaram para as empresas um mar turbulento a ser navegado. Assim, o objetivo desta pesquisa é tratar sobre um problema recorrente que é tido como padrão em casos de organizações dos mais diversos segmentos, o *turnover*, considerando para isso o contexto da empresa brasileira Alfa, nos anos de 2014 e 2015. Dentre as principais adversidades causadoras do fato, destacam-se a falta de programas de retenção de talentos, o salário abaixo da média de mercado que interfere na questão motivacional e a necessidade de uma estrutura organizacional sólida

¹ Especialista em Planejamento Estratégico pela PUCPR.

² Mestre em Administração pela UFPR.

³ Pós-doutor em Gestão pela Universidade Fernando Pessoa (Portugal). Doutor em Administração pela PUCPR, com período de estágio doutoral na Universidade do Porto. Mestre em Contabilidade e Finanças pela UFPR. Contador pela PUCR e Engenheiro Elétrico pela UFPR. Professor Permanente do Mestrado em Administração e do Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Editor-chefe da Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento. Foi pesquisador convidado na Universidad Técnica Particular de Loja (Equador).

⁴ Pós-graduada em MBA em Gestão Executiva em Negócios pela Universidade Braz Cubas.

para sistematizar o ambiente; conceitos legitimados com as pesquisas quantitativas aplicadas com os funcionários da instituição. O *turnover* pode causar grandes danos e assim justifica-se o propósito deste artigo, que visa identificar os principais causadores desta alta rotatividade reflexionando sobre formas que esta afeta o ambiente organizacional em estudo.

Palavras-chave: *Turnover*, planejamento, gestão de pessoas.

Principales Razones Para la Alta Rotación: Un estudio de Caso en la Compañía Alfa en los años 2014 y 2015

RESUMEN: Las variaciones de mercado creadas para las empresas un mar turbulento sea navegado. El objetivo de esta investigación es para tratar acerca de un problema recurrente que se considera estándar en los casos de organizaciones de diversos sectores, el rotación, teniendo en cuenta que en el contexto de la empresa brasileña Alfa, en los años 2014 y 2015. El principal causando adversidades de hecho, se pone de manifiesto la falta de programas de retención de talento, salarios por debajo de la media del mercado interferir con la cuestión de motivación y la necesidad de una estructura organizativa sólida para sistematizar el medio ambiente; conceptos legitimados con la investigación cuantitativa aplicadas al personal de la institución. La rotación puede causar daños importantes y por lo tanto justificado el propósito de este artículo, que tiene como objetivo identificar las principales causas de esta elevada rotación de reflexión sobre cómo que esto afecta el entorno de la organización en estudio.

Palabras clave: Rotación, planificación, gestión de personas.

1 INTRODUÇÃO

Contemplando a vigente economia nacional e as propriedades que a compõe, é possível afirmar que o mercado em seu todo enfrenta radicais mudanças não só econômicas, mas políticas e sociais, criando intensas inconformidades, as quais necessitam de desenvolvimento e adaptação para serem superadas. Zuffo (2003, p.18) afirma que “Esta escala de mudanças

revolucionárias mudará por completo todo o relacionamento social da humanidade, sem que estejamos totalmente preparados para modificações tão drásticas, em tão curto intervalo de tempo”. Raciocinando sobre isto é certo que as empresas são as grandes afetadas por esta transformação veemente e ágil, criando assim a necessidade de buscar meios que a projetem rente à ascensão do mercado ou ainda em combate com os fatores adversos que possam surgir. Criar vantagem competitiva hoje é dita como uma primordialidade para manter-se ativa no mercado, e com isso surge um novo espaço para a prudência com as pessoas.

Isto posto, dá-se início à defesa deste trabalho o qual trata da alta rotatividade de pessoal e busca a origem e causalidades deste problema. O *turnover*, tal como definido por Marras (2000, p. 66) é “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. As causas destes desligamentos são originadas pelos mais diversos fatores reais, conforme afirmado por Silva (2001) que indica duas vertentes para a saída dos funcionários, nível de satisfação e perspectivas fora da empresa. Sendo a primeira, uma expectativa viável para a organização reduzir sua taxa de rotatividade.

Visando este cenário, como objetivo, este artigo identifica os principais causadores da alta rotatividade em uma empresa brasileira, que aqui será nomeada como Alfa, amostra de um caso que pode ser compatível à conjuntura de outras organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de encontrar respaldo teórico para o presente trabalho, este item trata de situar a visão de diferentes autores sobre a abrangente temática de gestão de pessoas, focada em desvelar maiores explicações sobre a rotatividade de pessoal e suas principais características explanadas nos objetivos específicos posteriormente citados.

As empresas vêm buscando novas formas de sobreviver ao cenário mercadológico dissoluto em que é ostentado. A valorização da pessoa dentro

da organização está ganhando tamanha importância quanto à busca de resultados ou a redução de gastos. Desta forma, determina o papel do ser humano não mais como um mero recurso e sim, como o principal diferencial no mercado globalizado, que vem sendo visto com uma fonte de vantagem competitiva perante a concorrência.

Isso posto, Dessler (2003, p.14), define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”, o que gera encadeamento direto com a privilégio de mercado e a valorização de pessoal; dando propósito a idealização da gestão de pessoas nas organizações.

Assim começa a surgir uma nova caracterização ao modelo de gestão de pessoas, onde o reconhecimento do potencial humano ganhou espaço dentro da empresa. Legitima-se a afirmação ao utilizar Friedman, Hacth e Walker (2000) que elucidam a nova percepção das organizações com a área de recursos humanos, passando a outorgar um maior mérito ao indivíduo. Gramigna (2007) reitera a importância da gestão, afirmando que esta é uma preocupação de todo o escopo organizacional e não somente da área responsável por pessoas, conforme trazia o progresso pensamento.

Dito isso, é possível encerrar a elucidação sobre a temática de gestão de pessoas apresentada sob essa nova perspectiva, com a certificação de Dessler (2003, p.15) que proclama:

“Em um número cada vez maior de organizações, os recursos humanos são vistos como fonte de vantagem competitiva. Há um reconhecimento maior de que competências especiais são obtidas por meio de habilidades de funcionários altamente desenvolvidas, culturas organizacionais diferenciadas, processos gerenciais e sistemas”.

Nada obstante, identifico como foco desse estudo os efetivos distúrbios em empresas que não estão moldadas nos padrões manifestados na explanação acima; e por isso, ainda apresentam relatos de problemas gerencias de equipe e organização. Sendo definido neste escrito o *turnover* ou

também denominado rotatividade de pessoal, como o principal deles. A definição de tal mote é dada por Marras (2000, p.66) como “o número de trabalhadores desligados das empresas”.

O alto *turnover* é sinônimo de perda de vantagem competitiva para a empresa, decréscimo de capital intelectual, diminuição de produtividade e lucratividade, além de afetar diretamente no comportamento motivacional da equipe que vem sendo descomposta. Substancia-se tal afirmação com o aditamento de novas considerações descritas por Robbins (2005, p.22) que alerta “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Destarte, o alto índice de rotatividade afirma que algo não está de acordo e tem a necessidade de ser revisto prevalecendo à sistematização conjecturada.

Ferreira e Freire (2001) aclaram como multicausal o episódio da rotatividade de pessoas, firmando que os motivos que conduzem a análogo comportamento pode ser fomentado pelo raciocínio estrutural da corporativa e das atividades exercidas pelo grupo de trabalho. Compreende-se que rotatividade não é uma culpa, mas sim o resultante do método prescrito por algumas variáveis externas e internas.

2.1 PROGRAMAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS E QUESTÕES DE DESENVOLVIMENTO

O talento é o elemento substancial para gerar resultados contundentes em uma empresa. Por este motivo, existe uma inquietude das organizações acerca da indagação de como atrair e reter estes talentos e uma das respostas encontradas é a concretização de um programa de retenção. Esta prática é hoje utilizada por muitos gestores e é dita também como uma forma de valorização do colaborador.

Segundo Silva (2006), o atual cenário econômico é propício para criar novas vertentes de investimentos com retorno diligente. A conservação de bons talentos pode ser definida como um ingrediente crucial para as mutações que o mercado vem sofrendo; o capital intelectual adquirido auxilia a empresa a sobreviver nesses tempos de mudanças. A teoria de Ulrich (1999, p.29) afirma

que “nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são ‘armas’ no campo de batalha competitivo”.

O reconhecimento do vigor humano é primordial para transmutar culturas e padrões estabelecidos pela organização e criar assim novos conceitos, onde o colaborador fomente um sentimento de pertença condizente aos valores da corporação.

Segundo Gramigna (2002, p. 11) “um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto do mercado, é a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”, de modo que esta missão tornou-se o maior desafio das empresas, principalmente porque seus quadros de funcionários são formados em parte pela geração Y, que são cidadãos multitarefas, ambiciosos e que precisam estar motivados em tempo integral

Sabe-se que empresas que reconhecem e investem na força de trabalho intelectual estabelecem um diferencial de mercado perante a concorrência. Conforme Ulrich (2001, p. 29), “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global”. Gramigna (2007, p.33) ampara tal tese findando com a seguinte citação: “a grande riqueza das organizações está nos seus talentos, pois neles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade”.

Partindo desta concepção, forma-se um novo estímulo para a gestão estratégica das empresas. Oliveira (2005, p.188) diz que “o processo se inicia antes mesmo de a pessoa filiar-se a organização, uma vez que está ligado ao relacionamento e à imagem [...] que geram a atratividade da empresa”. Para tanto, a formulação da tática da gestão de pessoas deve ser constituída desde a construção da imagem, da empresa, passando pela busca de colaboradores até o zelo para garantir sua permanência.

Se dita necessário que a estratégia da gestão responsável pelas contratações e detenções de empregados, esteja alinhada à da organização,

compreendendo e absorvendo de forma vigorosa os valores e objetivos organizacionais praticados pela arcada diretiva, para que haja sinergia nas ações e coerência nas escolhas e projetos. Para Nakashima (2003) “a retenção ou fidelização do colaborador para com a empresa, é influenciada por meios atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objetivos de cada um”.

Criar uma gestão de talentos abarca diversos artifícios para recrutamento e retenção, que devem contemplar os mais variados perfis e ambições. Segundo Dutra (1996), para funcionalizar uma gestão estratégica voltada a pessoas, desenvolvimento e retenção faz-se necessário traçar objetivos comuns entre empresa e funcionários, e em companhia de uma análise para garantir que as empresas estão preparadas e preocupadas com o que os colaboradores almejam em seus planos de carreira e que haja tal feito para alinhá-los e tornar efetiva a prévia estratégia. Logo, dá-se vantagem competitiva para a empresa com a força de trabalho motivada e consequentemente o desenvolvimento para os trabalhadores.

Delimita-se o âmago deste tópico às ações criadas pela empresa para reter seu capital humano, além de reduzir sua rotatividade através da motivação dos funcionários e desenvolvimento dos mesmos, visando uma concepção colaborativa entre empregado e empregador. Para Dessler (2003, p. 140), o desenvolvimento profissional e pessoal contempla a ideia de conhecimento, como técnicas de treinamento que para ele são definidos como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. Complementa essa descrição de desenvolvimento a ideia de Tachizawa (2006, p. 219) que afirma que “o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações”.

Não obstante, o desenvolvimento de funcionários pode ser realizado das mais diversas formas, desde que este supra as necessidades de evolução em questões técnicas e adote praticas que motivem os colaboradores a permanecerem na organização, além de excitá-los para conquista das metas,

bem como desenvolver o interesse em fazer carreira na empresa, criando um vínculo com o colaborador, descrito por Araujo (2006 p. 124), como: “identidade é se sentir melhor com tal pessoa ou tal grupo de amigos, possuir identidade com uma organização é gostar de sua missão, de seus valores, de considerá-la importante para a comunidade e para o país”.

Apesar de muitos bons exemplos e explicações que comprovam os benefícios fornecidos por uma estratégia de pessoas, focada na retenção de talentos muitas empresas ainda trazem em si uma cultura imediatista que foca na resolução de problemas iminentes e não no desenvolver de habilidades e conhecimentos que possam promover ações de crescimento e consolidação de empresa, incluindo da equipe a médio e longo prazo. Considerando isto, existe a necessidade de adaptação às novas tendências da área de gestão de pessoal para definitivamente banir o *turnover* superior ao esperado.

2.2 FOLHA DE PAGAMENTO E SALÁRIOS

Ao discorrer sobre remuneração abordamos uma temática fatigante, já que se trata de envolvimento entre empresa e funcionários diretamente, no qual ambos nutrem argumentos a seu favor.

Uma folha de pagamento onerada por salários altos pode prejudicar em muito a estabilidade de uma empresa, ao mesmo tempo em que baixos salários podem trazer o descontentamento e conseqüente desmotivação dos colaboradores e equipes. Dessler, (2014, p.261) afirma que:

“A administração estratégica de recursos humanos significa formular e executar políticas e práticas que desenvolvem comportamentos desejados pela empresa para atingir as diretrizes, maximizando a produtividade”.

Ou seja, a área responsável pela gestão de pessoas é quem sistematiza formas de garantir benefícios para o trabalhador para que este crie um vínculo enternecido com a empresa e assim sendo, garante a conduta desejada em concordância com os padrões da organização.

Isto posto, prova-se necessária a criação de um planejamento visando a harmonização entre os objetivos demarcados pela empresa e as situações almejadas pelos funcionários, para tornar possível o alinhamento entre os propósitos de ambos.

Segundo Tachizawa (2006, p.179) “a administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e de carreira, formam o processo de planejamento, execução e controle de recompensas salariais.”.

Ainda, Carvalho e Nascimento (2012, p.47) afirmam:

“O planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado e a política econômica, além de participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual. É preciso conhecer as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da organização”.

Seguindo esta linha de raciocínio trazida pelos autores em referência, é essencial a garantia do equilíbrio interno e adequação dos interesses às possibilidades existentes dentro das corporações.

Para o alcance de referido equilíbrio, em sua obra Orsi (2015, p. 70) afirma que “o sistema de remuneração é subordinado aos objetivos e à cultura da organização. Deve, portanto, ser instrumento de apoio às políticas gerais de recursos humanos que buscam colaborar com o sucesso do empreendimento”. A política salarial deve condizer com os valores e objetivos da empresa, considerando ainda a cultura organizacional empregada para garantir um quadro de funcionários produtivos e estimulados.

Comprova-se tal afirmação com o parecer de Desller (2014, p.261) que assegura que “Empregar cuidadosamente funcionários selecionados e treinados não é o suficiente; eles também devem estar motivados para que realizem seu trabalho da melhor forma possível”. Marras (2012) complementa sustentando que, segundo estudos, dentre os fatores ligados à motivação e aos que geram insatisfação no quadro organizacional, o salário é citado como um dos principais estímulos.

Isto posto, pode-se perfazer este item delimitando que a política salarial determinada pela empresa não é apenas considerada um requisito legal, como também é visto como descomunal ferramenta de motivação à equipe, agregando valor à empresa e estabelecendo um vínculo e uma relação de confiança. Assim sendo, um salário adequado pode garantir uma redução no *turnover* presente, uma vez que proporciona aos colaboradores a sensação de respeito e cumprimento de seus interesses, ideia substancial de cessação dos interesses dos funcionários.

2.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Conforme Llatas (2012, p.29), compreende-se como organização, “o conjunto de atividades que pretende coordenar de forma racional e lógica o esforço coletivo e, entre outras coisas, ajudar a dividir as tarefas e combater o desperdício”. Conforme afirma Silva (2013, p. 51) o ambiente organizacional hoje é um conjunto de fatores externos e internos que criam um novo mundo.

Para tanto, cada empresa define seu próprio modelo de organização estrutural, desde que esse esteja de acordo com as estratégias adotadas ou com funções previamente estabelecidas respeitando o relacionamento hierárquico e funcional. Robbins (2005, p.207) conclui afirmando que estrutura organizacional é definida como “as tarefas formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”.

Posto isto, delimita-se que uma organização necessita criar um plano estratégico da divisão de funções e realização das atividades, onde cada etapa é cumprida por um indivíduo, que em sua singularidade afeta diretamente o trabalho coletivo. Llatas (2012, p. 30) apresenta uma descrição de estrutura organizacional criando uma similaridade com o corpo humano, onde retrata funções previamente estabelecidas e sua necessidade de funcionamento correto:

“... o comando do sistema nervoso central, o cérebro (corresponde á alta direção), depende do bombeamento do coração (a direção executiva) para o sangue (o fluxo da autoridade) circule corretamente

(a comunicação), chegando a cada um dos órgãos (ou departamentos). Basta que um desses não funcione direito para que todo o conjunto adoeça”.

A estrutura organizacional não é formada por um modelo ideal, é adaptável conforme as necessidades da organização, o importante é que funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos previamente determinados. Pode ser considerada responsável pela divisão e organização, onde são distribuídas funções específicas e crie um desempenho direto e positivo na estrutura administrativa.

Oliveira (2000) sustenta que baseado em uma visão operacional, a estruturação corporativa abrange responsabilidades e decisões. Quando a estruturação é feita de forma planejada e apropriada gera a empresa fartos benefícios como a organização das tarefas, motivação aos colaboradores, divisão de responsabilidades e objetivos compatíveis. Hall (2004) define ainda como principais funções das organizações: produzir resultados e atingir metas organizacionais, regular a influência das variações pessoais e adaptação as exigências.

A estruturação organizacional, afeta diretamente no ambiente de trabalho, criando uma maior departamentalização da equipe, com funções específicas garantindo maior produtividade e valorização de resultados. Menegon (2012, p.90) afirma que “algumas empresas descobriram que dar tarefas mais variadas aos funcionários e organizá-los em equipe com habilidades intercambiáveis poderia aumentar a satisfação deles e, com isso, melhorar os resultados”.

O mercado extremamente competitivo exige que as empresas trabalhem de forma estruturada e organizada, para que os propósitos possam ser cumpridos. Logo, tornou-se necessária uma adaptação de comportamento e o desenho estrutural passou a ser uma das grandes preocupações, pois serve como ferramenta motivacional e ainda cria vantagem competitiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos no seguinte trabalho, são apresentadas três metodologias de pesquisas como defesa de tese. Markoni e Lakatos (2007, p.15) validam a importância deste item ratificando que pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Análoga alegação é dada por Cerro, Bervian e Silva (2007, p.62) que sustentam que estes estudos tem cunho descritivo que discorrem propriamente sobre características, propriedades ou relações entre as realidades estudadas.

Consoante a tal, foram definidas metodologias que auxiliassem a caracterizar a abordagem do problema e seus objetivos. Dentre tantas, optou-se pelo estudo de caso, com a narrativa da consolidação da Empresa Alfa, mas especificamente em Curitiba. Seguidamente, apresenta-se a parte quantitativa visando identificar os dados exclusivos de questionários com os colaboradores da instituição e por fim, a qualitativa formalizada com atuais profissionais.

Dá-se início ao escrito com a descrição sobre a organização em foco, que é feita através de um estudo de caso, definido por Barros e Lehfeld (2000, p.95) como “análise minuciosa de um caso individual” ou segundo Yin (2005, p. 37) como uma forma de avaliar situações mais complexas e menos práticas.

Com a averiguação de materiais institucionais ou de posse direta da empresa, finda-se a parte de estudo do caso e consente com a asserção de Fachin (2003, p.42) que afirma “no método estudo de caso, leva-se em consideração principalmente, a compensação de um todo a ser investigado”.

Seguindo com a especulação, opta-se pela pesquisa quantitativa. Rodrigues (2015, p.112), determina que “pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística”. Desta forma, compreende-se como possível coletar dados através

de questionários e entrevistas, garantindo informações mais relevantes ao caso estudado.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Empresa Alfa é uma entidade empresarial multissetorial, concentrada em prestações de serviços diversificados e que busca contribuir em políticas públicas, promovendo boas práticas empresariais e criando um melhor ambiente de negócios, dando incentivo ao comércio local e internacional, alavancando investimentos e incorporação dos princípios de sustentabilidade à gestão corporativa.

Sua história remonta ao ano de 1919, quando foi fundada por nove empresas americanas, com o intuito de ser um canal de contato entre empresas brasileiras e americanas que pudesse facilitar o investimento em transações de mercado que viessem a favorecer o crescimento de ambos os países.

Na Alfa, surgiram ideias pioneiras e marcantes para o mercado brasileiro e até mesmo mundial, como criação de escolas de administração e negócios, como a Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas em 1954 e da *Graded School* em 1920.

Os objetivos formais da Alfa prezam pelo desenvolvimento dos associados e membros, garantindo a excelência de projetos, difusão de ideias empreendedoras e manutenção da ética institucional.

Nestes cem anos de existência, a Alfa tornou-se a maior Câmara Americana fora dos Estados Unidos dentre às cento e quatro existentes em diversos países. Com cerca de cinco mil associados e presente em quatorze cidades, atualmente é considerada a mais respeitada associação empresarial no Brasil fora do Sistema “S”, provedora do mais complexo conjunto de produtos e serviços, contando com mais de mil e quinhentas atividades anuais e dois mil palestrantes presentes em eventos realizados pela própria Alfa.

Desde o ano 2000, a Alfa tornou-se para Curitiba um ambiente de troca de informações e aprimoramento das práticas empresariais e é hoje

considerada a maior associação multissetorial do Paraná. Com mais de 386 empresas associadas e uma soma de 6.300 sócios que fazem parte destes 15 anos de fundação, a Alfa está localizada em um moderno polo industrial e realiza uma média de 170 atividades anuais.

Das quase 400 empresas associadas, 270 são de pequeno porte, 102 de médio e 14 de grande porte – de acordo com critérios definidos pela Alfa (Material institucional, 2015). Tais empresas representam variados segmentos, os mais representativos dentre estes são: serviços, indústria, tecnologia e advocacia.

Dentre as empresas associadas, as de grande porte abraçam uma extensa fatia do mercado paranaense e nacional. São marcas de renome e grande representatividade, como ExxonMobil, Caterpillar, Grupo Boticário, KPMG, Itaipu Binacional, TIM, Electrolux, Grupo Marista, BRF, Copel, Microsoft entre outras.

Hoje, o principal produto da Câmara Americana são os eventos corporativos, que acontecem mensalmente, em uma periodicidade de seis vezes ao mês. Com isto, a empresa associada à Câmara Americana além de se atualizar e proporcionar aos seus colaboradores capacitação e desenvolvimento de trabalho expande sua teia de conexões.

Assim, o principal objetivo da Alfa com os eventos é a atualização de conhecimento e informação nas áreas empresariais e expansão da rede de negócios dos associados, garantida através do *networking* que é fomentado durante os encontros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste item são retratadas as informações coletadas a partir dos questionários aplicados com propósito de identificar os principais motivos causadores do alto *turnover* apresentado pela Alfa Curitiba nos anos de 2014 e 2015.

Os dados aqui apresentados são resultados de um questionário aplicado, similar aos dois públicos; para atuais e ex colaboradores no período

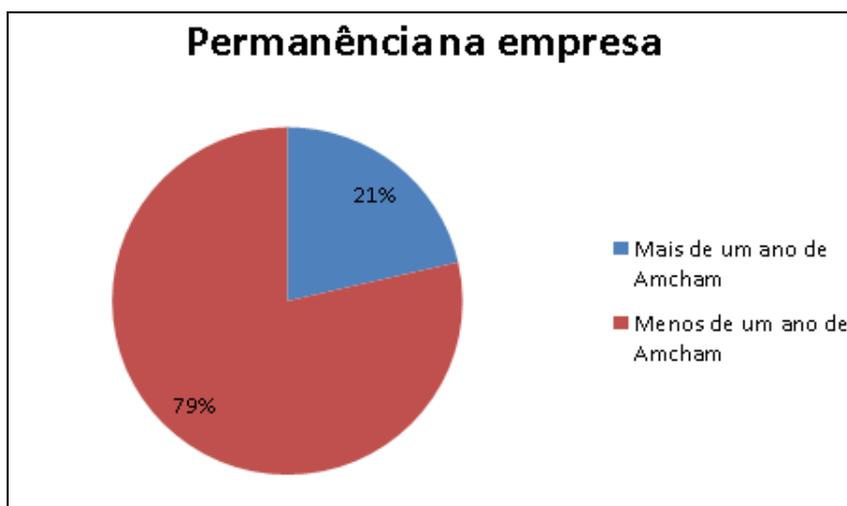
acima descrito. De um total de 14 respondentes, a aplicação da pesquisa alçou em média 62% dos atuais membros da organização e ainda logrou *feedbacks* de ex funcionários de épocas e áreas distintas.

O intuito da averiguação se dá para a identificação dos motivos de saída ou permanência da empresa, o tempo de estada na casa, planejamento de cargos e salários, a estrutura organizacional, a realização das atividades solicitadas e a relação interpessoal entre equipes e liderança; e em conformidade com tais estudos identificar o porquê da rotatividade de pessoal elevada.

Das 19 perguntas dispostas no questionário, opta-se por apresentar as com resultados mais expressivos, com respostas análogas pela maioria entrevistada. O que subitamente entendem-se como os principais motivos avaliados pelos colaboradores como deficiências presentes na instituição.

Conforme apresentado no gráfico abaixo, 21,42% da amostra têm mais de um ano de trabalho na instituição, número tacanho e que pode ser identificado como um ponto focal desfavorável para a produtividade sendo que a cada nova contratação existe a exigência de treinamento, custos com o desligamento e tempo de produção dissipado.

Gráfico 1 – Gráfico de permanência dos funcionários na Alfa Curitiba em 2014 e 2015.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Estender a permanência do contratado pode ser visto como um fator de vantagem competitiva para a empresa que retém talentos e habilidades, dos quais foram investidos no tempo de estada do funcionário. Esse relato pode ser apresentado concomitantemente com a informação de que apenas 7% do quadro têm 27 anos ou mais, estatística prejudicial ao equilíbrio e maturidade da equipe.

Destaca-se a próxima questão a ser posta, por ter em sua totalidade recebida a mesma resposta. A interrogação feita é a seguinte: “Quais foram os principais atrativos da empresa para sua contratação?”, dentre outras oito opções, 100% dos respondentes definiram desenvolvimento profissional como resposta escolhida. Considerando este parecer, é possível afirmar a importância que sua totalidade de funcionários dá a treinamentos e benefícios fornecidos pela organização para seu crescimento e ascensão no mercado.

Posteriormente, indaga-se sobre as oportunidades concedidas pela instituição para este desenvolvimento, assingelando é possível afirmar que a visão expressada pelo colaborador diz que a corporação provém o ambiente, através de uma formação de rede de contatos, conquanto não existe especificamente um foco para desenvolver por atuação direta da empresa.

Isso posto, segue-se para a próxima questão que trata de cargos e salários, que é citada como motivo de desligamento de funcionários, problema interno presente e passível mudança a ser acarretada. Consoante com o gráfico abaixo, 40,2% dos entrevistados afirmam que a política de remuneração e benefícios deveria ser uma alteração a ser feita nos planejamentos da organização.

Gráfico 2 - Gráfico das áreas que precisam de alteração dentro da Instituição.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Propriamente ligado com os fatores motivacionais acarretados por entre a vertente de cargos e salários, apresentam-se as questões que tratam de estrutura e cultura organizacional, reconhecimento de trabalho, postura de liderança e meritocracia. Criando um compilado dos resultados obtidos em inquisições com essa abordagem, é possível validar a afirmação que 80% dos interrogados afirmam estar insatisfeitos com os procedimentos ainda hoje estabelecidos na instituição.

Definem-se como os principais problemas vigentes, a falta de reconhecimento por mérito, problemas com condições de trabalho, ausência de valorização de esforços por parte da gestão e necessidade de investimento em qualificação de líderes, voltado ao nicho de habilidades interpessoais.

A correlação entre as compilações apresentadas pode evidenciar a causalidade do alto *turnover* da companhia no período de tempo estudado. Informações foram complementadas à pesquisa através de diálogos com o idêntico público respondente do questionário, para somar maiores referências das suas assimilações com as perguntas e estas pudessem também fazer parte da análise aqui apresentada.

À vista disso, é praticável afirmar que existe sinergia entre as validações concebidas pela pesquisa, vide os próprios funcionários, com os fatores que causam a grande rotatividade em casos de estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intento desde artigo é identificar através de teorias e causalidades presentes, os principais motivadores do alto *turnover* na Alfa nos anos de 2014 e 2015. Através da pesquisa realizada e do estudo sobre os principais ocasionadores desta alta rotatividade, é possível afirmar que um passo fomentador para tal inconveniente se dá devido à baixa maturidade e experiência de mercado dos colaboradores, falta de estrutura organizacional presente na companhia que estão diretamente vinculados a equipes e lideranças e por fim, pela política de cargos e salários empregada na empresa.

Tendo como base, os elementos apresentados definem-se que o fechamento desse estudo legitima a importância da gestão e retenção de pessoas em uma organização. Evidencia que o tempo de permanência dos funcionários está propriamente ligado ao nível de satisfação e motivação que este encontra em seu local de trabalho. Este estudo oportunizou a visão de que o processo desde a contratação até a manutenção dos funcionários deve ser feito com rigor para evitar infortúnios que interfiram na produtividade e no benéfico convívio. Recomenda-se ainda um planejamento eficaz que contemple as sugestões retiradas através das compilações de dados pelos próprios funcionários da Instituição, considerando a odisseia relata previamente.

Deveras é válido afirmar que o propósito desta obra se foi dado. É oportuno ainda acentuar, que os colaboradores são a vantagem competitiva de toda organização e que esta inevitavelmente está propensa a mudanças e necessita disso para manter-se ativa no mercado.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2ª edição. São Paulo: Person Education do Brasil. 2000

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2014(edição brasileira).

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DOLINKSI, Laise T. **Apresentação institucional da Alfa**. Acesso em 10 de outubro de 2015.

DUTRA, Joel. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 1996.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. 4ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

FERREIRA; Mario Cesar; FREIRE, Odaléa Novaes. **Carga de Trabalho e Rotatividade da função de Frentista**. Revista de Administração Contemporânea (RAC) volume 5, n. 2. São Paulo, Maio/Ago., 2001.

FRIEDMAN, B.; HATCH, J. WALKER, D. M. **Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade.** São Paulo: Futura, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2ª edição. São Paulo: Pearson Pretince Hall. 2007.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8ª edição. São Paulo: Prentice Hall. 2004.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** 6ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2010.

LLATAS, Maria Virgínia. **OSM: organização, sistemas e métodos.** 1ª edição. São Paulo: Prentice Hall. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª edição. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração.** 2ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.

MENEGON, Leticia (Org.). **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.

Nakashima, Cleide. **Reter talentos, o maior desafio.** 2003. Disponível em <URL: [HTTP://www2.uol.com.br/JC/sites/delloite/artigos/a3.htm](http://www2.uol.com.br/JC/sites/delloite/artigos/a3.htm)> Acessado em 20 de outubro de 2015.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Elton Silva. **Gestão de talentos**. Cadernos FAPA, n.1. 1 semestre.2005. Disponível em <URL: [HTTP://www.fapa.com.br/cadernos](http://www.fapa.com.br/cadernos)>fapa . Acessado em 20 de outubro de 2015.

ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações**. 1ª edição. Curitiba: Editora Intersaberes. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

RODRIGUES, Airton (Org.). **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2015.

SILVA, Elson Magno da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação de Mestrado, IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Glênio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. 2ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada a estratégias de negócios**. 5ª edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

ULRICH, David (Org.). **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura. 2000.

ULRICH, David. **Os campeões dos recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUFFO, João Antonio. **A sociedade e a economia do novo milênio: os empregos e as empresas no turbulento alvorecer do século XXI.** Livro 2. Barueri: Manole, 2003 (edição brasileira).