

Camila Avelino da Costa

*Faculdade de Tecnologia de Assis "Prof. Dr.
José Luiz Guimarães"*
camila.costa@fatec.sp.gov.br

Maria Julia Ferreira da Silva Niz

*Faculdade de Tecnologia de Assis "Prof. Dr.
José Luiz Guimarães"*
maria.niz@fatec.sp.gov.br

Andreia de Oliveira Machado

*Faculdade de Tecnologia de Assis "Prof. Dr.
José Luiz Guimarães"*
andreia.machado01@fatec.sp.gov.br

RESUMO

O presente trabalho objetiva investigar o impacto da liderança no índice de desligamento de colaboradores em empresas e compreender como as organizações podem melhorar a retenção de talentos. Para isso, foi utilizado uma revisão de literatura acompanhada de um roteiro de perguntas, a fim de obter informações mais precisas sobre como reter talentos que promovem o não desligamento e a não rotatividade de uma empresa, sendo que isso é algo que prejudica até a marca de uma empresa. Diante dos resultados encontrados, foram identificados os motivos alegados pelos colaboradores durante o desligamento onde a má liderança é um fator significativo.

Palavras-chave: Liderança, turnover, recursos humanos, clima organizacional e cultura organizacional.

ABSTRACT

The present work aims to investigate the impact of leadership on the dismissal rate of employees in companies and to understand how organizations can improve talent retention. For this, a literature review was used, accompanied by a script of questions, in order to obtain more accurate information on how to retain talent that promotes non-dismissal and non-turnover in a company, which is something that even harms the brand. of a company. In view of the results found, the reasons given by employees during the dismissal were identified where poor leadership is a significant factor.

Keywords: Leadership, turnover, human resources, organizational climate and organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

Na busca pelos colaboradores mais capacitados empresas são avaliadas por um conjunto de itens que irão dizer para a sociedade, futuros e presentes colaboradores, se a mesma é uma organização excelente para se associar, que trará benefícios para o meio social em que se encontra incluída. Um dos itens avaliados é o turnover, o mesmo indica a taxa de rotatividade de funcionários dentro de um determinado período de tempo (RODRIGUES, 2002).

Um dos setores responsáveis por manter o acompanhamento desse índice é o setor de Recursos Humanos (RH), também pode ser conhecido como administração de pessoal ou gente e gestão, essa área cuida do capital humano de sua respectiva organização e tudo o que envolve os colaboradores.

Uma das funções que podem pertencer ao escopo de funções do setor, é o monitoramento do índice de satisfação dos colaboradores e do clima organizacional. O clima em que a empresa se encontra pode ditar o sucesso da mesma, esse conceito se baseia na percepção dos colaboradores de seus gestores e da empresa juntamente com sua capacidade de comunicação.

O desligamento pode ocorrer por ambas as partes, quando a decisão vem por parte do colaborador, pode-se ocorrer uma omissão do real motivo do pedido. Com esta situação surge o questionamento de como as empresas realmente sabem o quanto a liderança impacta nos pedidos de desligamento?

Diante disso, o objetivo geral desse trabalho é investigar o impacto da liderança no índice de desligamento de colaboradores em empresas e compreender como as organizações podem melhorar a retenção de talentos.

Já os objetivos específicos são: analisar a percepção dos colaboradores em relação à liderança e sua influência na decisão de desligamento; avaliação do impacto do clima organizacional na taxa de rotatividade de funcionários; identificar os principais motivos alegados pelos colaboradores no momento do desligamento.

Conseqüentemente, a rotatividade de funcionários e o desligamento voluntário podem ter conseqüências negativas nas empresas, como perda de conhecimento, aumento de custos com recrutamento e treinamento, e impacto na produtividade e clima organizacional. Por isso que compreender o impacto da liderança nos pedidos de desligamento é essencial para desenvolver ações efetivas de retenção de talentos e melhoria do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a hipótese que permeia esse trabalho é que um ambiente de trabalho com liderança exercida por um longo tempo sem mudanças ou insatisfatória está diretamente relacionado a um maior índice de desligamento de colaboradores em empresas. Acredita-se que

a percepção negativa dos colaboradores em relação à influência da liderança impacta significativamente sua decisão de deixar a organização, afetando a retenção de talentos. Além disso, espera-se que um clima organizacional desfavorável também contribua para o aumento da taxa de rotatividade de funcionários.

Por meio da análise da percepção dos colaboradores em relação à liderança e sua influência na decisão de desligamento, será possível identificar os principais motivos alegados pelos colaboradores no momento do desligamento

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos é uma área de gestão de empresas que tem como objetivo cuidar dos aspectos relacionados aos colaboradores da organização. O departamento de RH é responsável por diversas atividades, desde o recrutamento e seleção de novos funcionários até o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades dos colaboradores já existentes (RODRIGUES, 2002).

Segundo Toledo (1986, p. 100) a área de Recursos Humanos é o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações e têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Entre as funções do RH, estão a elaboração de planos de carreira, a gestão de benefícios e remuneração, a promoção do clima organizacional e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disso, o departamento de RH também atua na prevenção e resolução de conflitos, na gestão de férias, licenças e outras questões relacionadas à jornada de trabalho dos funcionários.

Segundo Ulrich (1999, p. 344) “Os recursos humanos são a chave para o sucesso de qualquer organização. São as pessoas que trabalham juntas e colaboram para atingir os objetivos da empresa.” Este setor pode ser visto em ambas as formas, tanto quanto bom e tanto quanto ruim, devido às suas atribuições, porém os recursos humanos são o centro das informações do capital humano, onde se pode extrair os aspectos positivos e os negativos.

Para desempenhar suas funções, o RH utiliza diversas ferramentas e técnicas, como entrevistas, testes psicológicos, avaliações de desempenho, treinamentos e programas de desenvolvimento. O objetivo é identificar as necessidades da empresa e dos colaboradores e criar estratégias que possam contribuir para o sucesso da organização.

Estas ferramentas e técnicas auxiliam na preservação do capital humano, pois independentemente de um colaborador estar iniciando sua trajetória, os instrumentos utilizados pelo setor irão auxiliar o mesmo a aprender a nova função e ambiente. Para os colaboradores que já estão estabelecidos, esses instrumentos serão um apoio para que possam se adaptarem as mudanças (OLIVEIRA, et al., 2008).

Segundo Chiavenato (2009), as políticas de recursos humanos referem-se s maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais. Em suma, a área de recursos humanos é uma área estratégica nas empresas, responsável por cuidar do principal ativo das organizações: as pessoas. A gestão eficiente dos recursos humanos pode trazer diversos benefícios para a empresa, como aumento da produtividade, redução do turnover, atração de talentos e maior engajamento dos colaboradores.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como a liderança da empresa, a comunicação interna, as políticas e práticas de recursos humanos, as relações interpessoais entre os colaboradores e a cultura corporativa. Quando esses fatores são satisfatórios e promovem uma cultura positiva, o clima organizacional pode ser considerado saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores (OLIVEIRA, et al., 2008).

Segundo Chiavenato (2010), um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal. Um clima organizacional positivo pode levar a um aumento na produtividade, satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, melhor desempenho da empresa.

Para Oliveira (1994) “(...) o clima organizacional está no dia a dia das pessoas e das organizações, nas ações, nas reações e nos sentimentos, que nunca se definem e jamais se explicitam.” Um clima organizacional negativo pode gerar altos níveis de estresse, conflitos interpessoais, baixa motivação e alto índice de rotatividade, por isso pode ser de interesse da empresa trabalhar para manter um clima positivo dentro da empresa. Realizar um investimento nesse item não é necessário ser monetário, em alguns casos, apenas a implantação de certas ações podem ser o suficiente para aumentar o bem-estar empresarial.

Para avaliar o clima organizacional, muitas empresas utilizam pesquisas de clima, que consistem em atividades que avaliam a percepção dos funcionários em relação aos diversos fatores que afetam o ambiente de trabalho. Com base nos resultados dessa pesquisa, a empresa

pode identificar pontos de melhoria e implementar ações para promover um clima organizacional mais saudável e positivo (OLIVEIRA, et al., 2008).

Segundo Schein (2010) “o clima organizacional é um reflexo da cultura da empresa. Ele é formado pelos valores, crenças e comportamentos dos funcionários e da liderança da organização”. Em resumo, o clima organizacional é um fator fundamental para o sucesso de uma empresa. Ao criar uma cultura positiva e um ambiente de trabalho saudável, a empresa pode atrair e reter talentos, promover a satisfação dos funcionários e aumentar a produtividade e o desempenho da organização como um todo.

2.3 LIDERANÇA

A liderança é um conceito muito importante em diversos campos da vida, desde negócios até relações pessoais. Segundo Maxwell (1998) “a liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas em direção a um objetivo comum, utilizando habilidades como comunicação, motivação e tomada de decisão.”

Existem tipos de liderança, cada um com suas características específicas. Na tabela abaixo apresentaremos alguns e em seguida uma breve descrição dos modelos autocrático, democrático e liberal, pois segundo Chiavenato (2005), estes são os três modelos principais de liderança:

Liderança Autocrática	Liderança Motivadora
Liderança Democrática	Liderança Paternalista
Liderança Liberal	Liderança Técnica

Fonte: (CHAVIENATO, 2005)

2.3.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Esse tipo de liderança é caracterizado por um líder que toma todas as decisões sozinho, sem consultar sua equipe. O líder autocrático espera obediência e submissão de seus subordinados. Esse estilo de liderança pode ser eficaz em situações de emergência, mas pode levar a ressentimentos e baixa motivação a longo prazo (OLIVEIRA, et al., 2008).

Segundo Branson (2012) “a liderança autocrática é um estilo de liderança que não se adapta aos desafios do mundo moderno. Em vez de controlar e dominar, os líderes de hoje precisam colaborar e envolver suas equipes em um esforço conjunto”. Branson exhibe um ponto

válido, pois quando o setor alcança suas metas o triunfo não é somente do líder, mas de todos que trabalharam para que aquilo fosse possível.

Como neste modelo não há abertura para exposição de ideias, novos métodos e mesmo que sejam relatados, os mesmos serão descartados, segundo Blanchard (2012) “a liderança autocrática pode levar a falta de criatividade e inovação dentro da equipe, já que o líder não está aberto a ideias ou sugestões diferentes das suas próprias”, este comportamento não permite o desenvolvimento dos colaboradores, podendo tornar a equipe ociosa.

2.3.2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Pode ser conhecida como liderança participativa/consultiva, esse estilo de liderança envolve a participação ativa dos membros da equipe no processo de tomada de decisão. O líder democrático incentiva a criatividade e o pensamento crítico, ouvindo as opiniões dos membros da equipe antes de tomar uma decisão (OLIVEIRA, et al., 2008).

Segundo Araújo (2006) “Democrático: Nível médio de intervenção do líder, este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão”.

Ofertar a oportunidade da equipe participar das decisões, escutar a opinião de quem executa as operações, pode contribuir na decisão final, pois, uma mudança pode acrescentar horas e diminuir a produtividade da equipe, quando analisado os índices de produtividade no total. Outro ponto positivo que esse modelo agrega é a elevação da autoestima do grupo, faz parte da natureza humana se sentir ouvido e ser levado em consideração (OLIVEIRA, et al., 2008).

2.3.3 LIDERANÇA LIBERAL

A liderança liberal, também conhecida como liderança laissez-faire, é um estilo de liderança em que o líder delega grande parte da autoridade e responsabilidade aos membros da equipe. Nesse estilo de liderança, o líder é visto como um facilitador, fornecendo orientação e recursos quando necessário, mas, em geral, permitindo que os membros da equipe tomem decisões e trabalhem de forma independente. (CHIAVENATTO, 2005).

Os líderes liberais acreditam que a equipe tem o conhecimento e as habilidades necessárias para tomar decisões e realizar tarefas sem a necessidade de supervisão constante.

Eles valorizam a criatividade, a inovação e a autonomia dos membros da equipe e acreditam que isso leva a um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (OLIVEIRA, et al., 2008).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conceito fundamental em gestão empresarial e se refere ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização. Robbins (2012, p. 501) conceitua cultura como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Ela influencia como os colaboradores se comportam, como a empresa se comunica com o mundo externo, como são tomadas as decisões, como é definido o sucesso e muitos outros aspectos importantes da vida organizacional.

Para Bichueti (2015) “entendê-la e incorporá-la torna-se um dos principais desafios do líder, porque saber estruturar equipes, engajá-las e motivá-las em situações culturais distintas são fatores preponderantes para que ele obtenha sucesso”. Uma cultura forte e positiva pode ajudar a atrair e reter os melhores talentos, melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho, além de aumentar a satisfação dos clientes. Por outro lado, uma cultura tóxica pode levar a altos índices de rotatividade, baixo engajamento dos colaboradores e conseqüentemente impactar a capacidade de imagem e os resultados financeiros da empresa

Segundo Marchiori (2008, p.109) “Uma cultura nunca é completamente estática, ou seja, é sempre um aprendizado gerado pela análise dos problemas internos e externo”, o mundo, os colaboradores estão em constante mudança e essas alterações também irão afetar a cultura organizacional da empresa, pois apesar da mesma estar em um prédio é composta, liderada, mantida por pessoas que estão constantemente evoluindo e em conseqüência a cultura organizacional também irá sofrer mudanças.

Segundo Schein (1997) apud Marchiori (2008), “cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizado grupal, o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. A cultura organizacional é construída com esforço mútuo entre os líderes e os liderados, essa cultura não surge sem trabalho minucioso, quando se está em um patamar bem desenvolvido, traz para empresa um bom ambiente para a empresa.

2.5 TURNOVER

Turnover é um termo utilizado para descrever a taxa de rotatividade de funcionários em uma organização durante um determinado período de tempo. Em outras palavras, é a frequência com que os funcionários deixam seus empregos e são substituídos por novos trabalhadores. Para Chiavenato (1997) apud Silva e Reis (2019), aponta que turnover ou Rotatividade de RH é a terminologia usada para apontar a troca de capital humano nas organizações.

Esta é uma métrica importante para as empresas, pois pode afetar diretamente a produtividade e o desempenho geral da organização. Um alto índice de turnover pode indicar problemas no ambiente de trabalho, baixa satisfação dos funcionários, falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, entre outros fatores. Para se obter este número se utiliza a seguinte fórmula apresentada na figura 1.

$$\frac{A + D}{CT} \times 100$$

Figura 1- (CHIAVENATO, 1997, apud SILVA; REIS, 2019)

A – Número total de admissões dentro do período

D – Número total de demissões dentro do período

CT – Número de colaboradores totais dentro do período

Ainda de acordo com o autor e especialista em futurismo corporativo Jacob Morgan (2015), o turnover é uma métrica crítica para entender a saúde de uma organização. A alta taxa de rotatividade pode indicar problemas no ambiente de trabalho e afetar negativamente a produtividade. Quando esta taxa é consideravelmente alta a empresa pode analisar os motivos para as saídas dos colaboradores para encontrar os problemas e assim uma solução.

3 METODOLOGIA

Para obter os resultados foi utilizada uma pesquisa básica de acordo com Antônio Carlos Gil, em seu livro “Métodos e técnicas de pesquisa social”, a pesquisa científica básica deve ser motivada pela curiosidade e suas descobertas devem ser divulgadas para toda a comunidade, possibilitando assim a transmissão e debate do conhecimento, abrangendo alguns dos pontos que são considerados cruciais para entender liderança, turnover, clima organizacional, recursos humanos utilizando a abordagem qualitativa exploratória.

Segundo Malhotra (2001, p. 106), a pesquisa exploratória “é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação- problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”.

Foi aplicado uma pesquisa de campo que, segundo Gil (2002), o objetivo de uma pesquisa de campo é entender a diferença entre um indivíduo e outro, a partir da análise da interação entre as pessoas de um grupo ou comunidade, extraindo dados diretamente por meio da realidade dos indivíduos.

Foi aplicado um questionário de questões fechadas e disponibilizado durante o mês de maio do ano de 2023 para um grupo de pessoas de idade variada e diferentes ramos de atuação visando entender a frequência em que pediram desligamento de alguma empresa, quanto tempo levou para isso ocorrer e os motivos que os levaram a ter essa ação.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS PESQUISA

Gráfico 1 – No momento você está empregado?

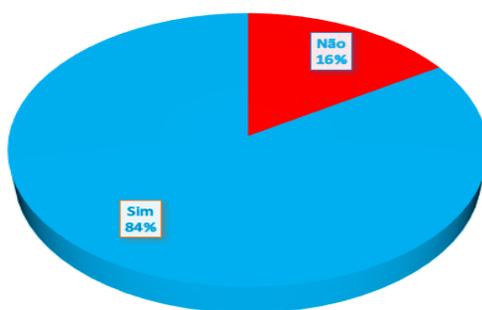


Gráfico 1- Fonte: Elaborado pelos autores - 2023

A pergunta procurou investigar se no momento as pessoas estavam empregadas. Obtivemos o resultado de 16% (10 respostas) não estão empregadas enquanto 84% (54 respostas) atualmente estão empregadas.

Gráfico 2 – Qual gênero você se identifica?

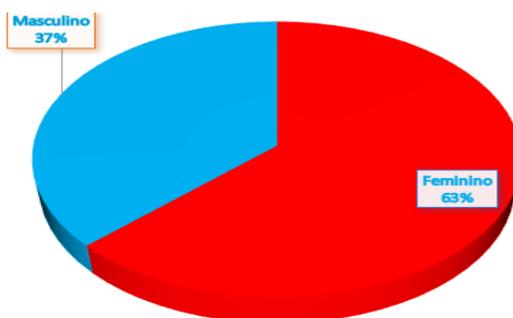


Gráfico 2 - Fonte: Elaborado pelos autores - 2023

A questão buscou investigar qual gênero o público se identificava. Obtivemos o resultado de 62,5% (40 respostas) gênero feminino enquanto 37,5% (24 respostas) gênero masculino.

Gráfico 3 – Qual sua idade?

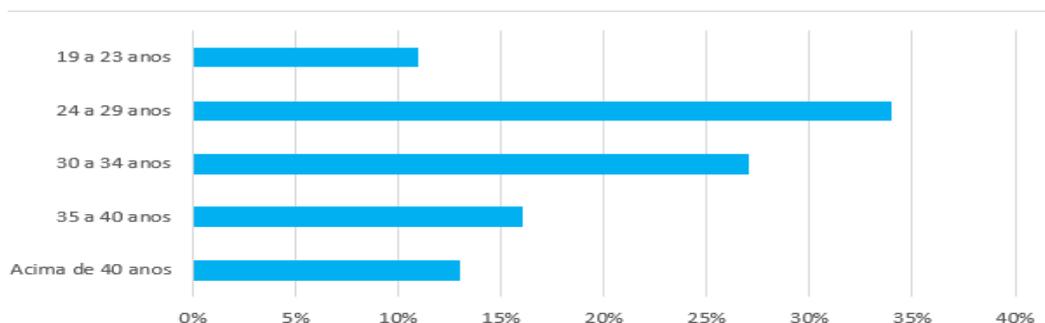


Gráfico 3 - Fonte: Elaborado pelos autores - 2023

A pergunta procurou investigar a idade do público. Obtivemos o resultado de 11% (7 respostas) pessoas de 19 e 23 anos, 34% (22 respostas) tem entre 24 e 29 anos, 27% (17 respostas) tem entre 30 e 34 anos, 16% (10 respostas) tem entre 35 e 40 anos enquanto 13% (8 respostas) tem acima de 41 anos.

Gráfico 4 – Qual eu ramo de atuação?

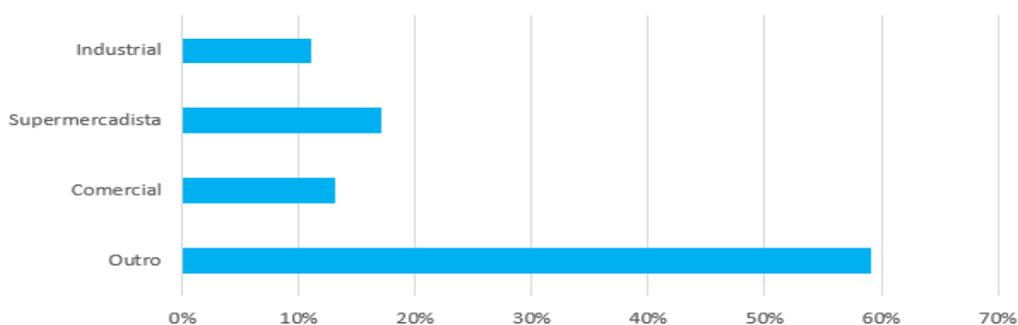


Gráfico 4 - Fonte: Elaborado pelos autores – 2023

A pergunta teve como objetivo investigar qual o ramo de atuação do público entrevistado. Obtivemos o resultado de 13% (8 respostas) trabalham no ramo comercial, 17% (11 respostas) trabalham no ramo supermercadista, 11% (7 respostas) trabalham no ramo industrial enquanto 59% (38 respostas) trabalham em outros ramos não identificados.

Gráfico 5 – Já pediu desligamento de uma empresa?

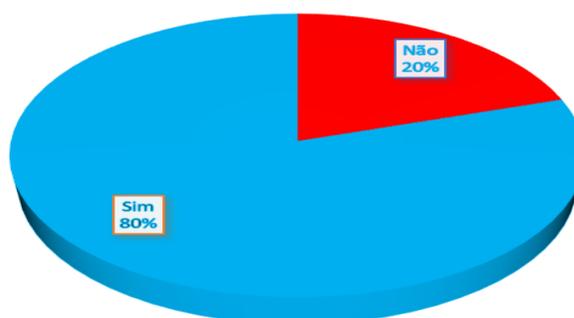


Gráfico 5 - Fonte: Elaborado pelos autores - 2023

O objetivo da pergunta foi investigar se as pessoas entrevistadas já pediram desligamento, obtivemos o resultado de 80% (51 respostas) sim enquanto 20% (13 respostas) não pediram desligamento de nenhuma empresa.

Gráfico 6 – Se sim, qual foi o período de permanência?

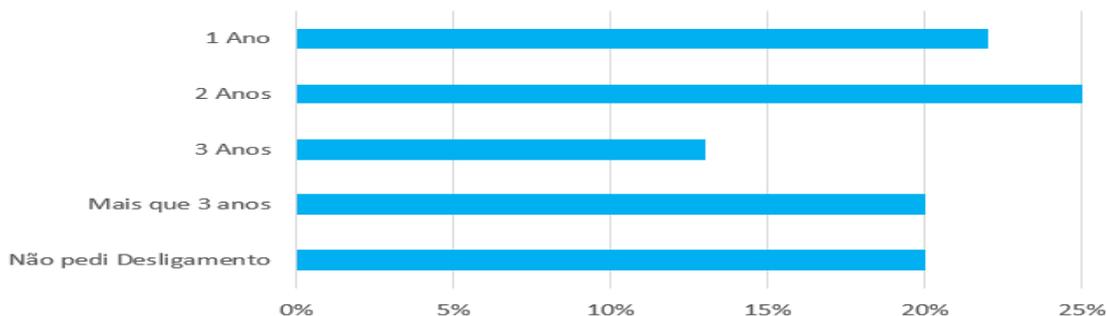


Gráfico 6 - Fonte: Elaborado pelos autores - 2023

A pergunta procurou investigar qual o período de permanência das pessoas que pediram desligamento dentro da mesma empresa e obtivemos o resultado de 22% (14 resposta) 1 ano, 25% (16 respostas) 2 anos, 13% (8 respostas) 3 anos, 20% (13 respostas) mais que 3 anos enquanto 20% (13 respostas) não pediram desligamento.

Gráfico 7 – Motivos que se enquadram na razão do pedido de desligamento?

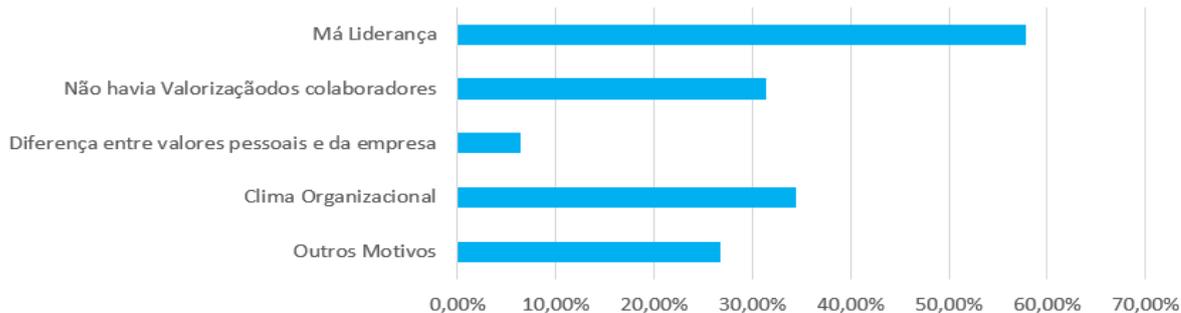


Gráfico 7 - Fonte: Elaborado pelos autores - 2023

O questionamento procurou investigar os motivos que se enquadravam na razão do pedido de desligamento das empresas. Onde obtivemos 57,80% (37 respostas) má liderança, 34,40% (22 respostas) viram como motivo de desligamento o clima organizacional da empresa, 6,30% (4 respostas) sentiram diferença de valores pessoais e da empresa, 31,30% (20 respostas) se desligaram por não haver valorização dos colaboradores enquanto 26,60% (17 respostas) se desligaram por outros motivos não citados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise da pesquisa de campo concluímos que os índices de pessoas que já pediram desligamento de empresas são muito grandes e os motivos para que tal ação aconteça

estão altamente ligadas a má liderança sendo assim as empresas não iram conseguir manter uma boa equipe. A percepção dos colaboradores em relação à liderança pode influenciar sua decisão de deixar a organização, afetando a retenção de talentos.

Diante disso, é de suma importância que as empresas busquem compreender o impacto da liderança nas solicitações de desligamento e busquem medidas para fortalecer a liderança, melhorar o clima organizacional e reduzir a taxa de turnover. O estudo da percepção dos colaboradores em relação ao modelo de liderança exercido, a identificação dos principais motivos para as solicitações de desligamento e identificação de estratégias e medidas são ações importantes para alcançar esses objetivos. Aplicar uma gestão eficiente de recursos humanos, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo, pode trazer benefícios positivos como aumento da produtividade, redução do turnover e maior engajamento dos colaboradores.

6 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz Cezar. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

BICHUETTI, Luana Bernardi; BICHUETTI, José Luiz. Gestão e cultura: inseparáveis para o sucesso do líder. Havard Bussiness Review Brasil. On-line, 2015.

CHIAVENATO, IDALBERTO, Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações- 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier,2010- 6º reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6a. reimpressão, Elsevier Campos, Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

CHIAVENATO, Idalberto Recursos Humanos: o capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato – 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro:Elsevier, 2009.

DE OLIVEIRA, Juliana Sevilha G.; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008.

EDGAR SCHEIN, psicólogo e pesquisador em cultura organizacional. Fonte: "Cultura Organizacional e Liderança" (2010).

FLAVIO TOLEDO, O que são Recursos Humanos, 1986 ed 2 pag 100.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N.K.Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

OLIVEIRA, Marco Antônio. Pesquisas de Clima Interno. São Paulo: Nobel, 1994.

RICHARD BRANSON, empresário e fundador do Grupo Virgin. Fonte: "Like a Virgin: Secrets They Won't Teach You at Business School" (2012).

RODRIGUES GOMES, Francisco. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. Revista de Administração de Empresas, v. 42, p. 95-103, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.