

# ESTUDO DE CASO DA RELAÇÃO ENTRE AS INSATISFAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS E O TURNOVER EM UMA MULTINACIONAL DO INTERIOR DE MINAS GERAIS

## 1 INTRODUÇÃO

Associado ao setor de administração de pessoal, o turnover é o termo em inglês que caracteriza os processos referentes as admissões e demissões de pessoas de uma organização no decorrer de um curto período de tempo. Os índices de turnover podem ser medidos mensalmente, semestralmente ou anualmente. Um problema que atinge o setor público quanto o privado, é conhecido como rotatividade, que consiste em um índice de alta relevância para os gestores da área de Finanças e Recursos Humanos. Um elevado índice de rotatividade/turnover traz prejuízos para a organização, aumentando custos com mão de obra e admissão e além de, diminuir a produtividade, logo, é percebido alterações no clima organizacional e prejudica o planejamento financeiro e estratégico, o alcance de metas estabelecidas, sendo que suas implicações podem ser percebidas externamente, como no prejuízo da imagem à marca empregadora (STEIL, 2019).

Diante dessa realidade, este estudo se justifica devido a importância de identificar as insatisfações que os funcionários possuem em relação ao emprego e saber se estas insatisfações estão relacionadas ao aumento do turnover. E busca responder a seguinte questão porque é importante identificar as insatisfações e relacionar o seu impacto com o turnover involuntário? Este diagnóstico é relevante para contribuir com soluções que auxiliem os gestores na tomada de decisão, e busca contribuir com soluções para os recrutadores, identificando os motivos de insatisfação. Após a aplicação deste estudo e seus resultados, ações poderão ser propostas para serem aplicadas na empresa, cooperando no desenvolvimento de estratégias para mapear os níveis de turnover na organização.

Diante da busca da maior eficiência na gestão de pessoas, este trabalho apresenta a seguinte questão: quais as causas de insatisfação relatadas por funcionários de uma indústria multinacional de embalagens farmacêuticas, localizada no interior de Minas Gerais, que influenciam no turnover? O estudo se baseia nas hipóteses: o alto nível de pressão por parte das empresas faz com que os colaboradores desistam de trabalhar na organização; e, os colaboradores encontram-se insatisfeitos com os benefícios e salários que a empresa oferece e, diante de outras empresas mais atraentes e competitivas, que conseguem cativar os colaboradores com um número maior de benefícios e salários mais altos, decidem trocar de emprego.

A presente investigação tem como principal objetivo compreender quais as insatisfações em relação ao trabalho desempenhado relatadas por funcionários de uma indústria multinacional de embalagens farmacêuticas localizada no interior de Minas Gerais, influenciam no turnover. Os objetivos específicos são: compreender a dificuldade em se manter um baixo índice de rotatividade nas organizações; analisar os motivos de insatisfação dos colaboradores; calcular o índice de rotatividade; identificar se há relação entre o índice de absenteísmo com a insatisfação dos colaboradores. Para se alcançar os objetivos, será utilizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, e do tipo estudo de caso. A análise de dados será feita a partir da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977).

Este projeto apresenta a seguinte estrutura: introdução, com a questão norteadora, os objetivos gerais e específicos, referencial teórico, metodologia, cronograma e custos e referências.

## 2 REFERENCIAL

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O campo de Administração de Pessoal ou Gestão de Pessoas é composto de políticas e práticas adotadas pela organização que contribui para retenção e captação de talentos. Esta área abrange os demais setores da organização e se apresenta como um grande desafio para os gestores e para a concretização dos objetivos organizacionais. A Gestão de Pessoas requer um conjunto de habilidades específicas, tal como: comunicação clara e assertiva, planejamento de ações, formação e integração de novos colaboradores e a gerência na resolução de conflitos. A área de gestão de administração de pessoal tem como intuito auxiliar o colaborador a adaptar-se na organização e permitir a colaboração ativa dos colaboradores em prol dos objetivos organizacionais (VASCONCELOS; NEIVA, 2017).

Uma equipe de funcionários assertivos, empenhados e que buscam sempre os melhores resultados é considerada como vantagem competitiva, colocando a organização à frente do mercado. Contudo, o alcance de metas seria intransitável sem uma área capacitada em administração de pessoal, que é responsável por recrutar, selecionar e treinar estes empregados. Além disso, a forma de como os colaboradores são tratados pode impactar na qualidade e no custo dos produtos/serviços da organização. Dessa forma, é notório visualizar que os colaboradores exercem um importante papel nas empresas, cooperando para o aumento da vantagem competitiva, colaboradores alinhados com os valores da organização, são fundamentais para manter os objetivos organizacionais (DELGADO, 2019).

No ambiente organizacional para se alcançar melhores resultados é fundamental que os trabalhadores estejam engajados e motivados na execução de suas funções. Para contribuir com o engajamento da equipe, pode-se utilizar várias ferramentas que auxiliam a Gestão de Administração de Pessoal, como a cultura do feedback, a qual proporciona uma maior proximidade entre líder e liderado sendo um grande fator de motivação para os funcionários. Outros aliados são os treinamentos que podem ser presenciais ou em plataformas de treinamento online, que apresentam um ótimo custo benefício e a pesquisa de clima organizacional. (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

### 2.2 TURNOVER: TIPOS, CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

Um dos grandes desafios da Administração de Pessoal nas organizações, que envolve o processo de recrutar e contratar de mão de obra especializada, é manter o funcionário satisfeito com o ambiente de trabalho e com a tarefa a ser desempenhada pelo mesmo. Esta atividade se configura em uma tarefa árdua para os gestores e vem sendo analisada desde a década de 90. A insatisfação de um colaborador está relacionada ao índice de rotatividade, quanto maior a insatisfação maior será o índice e impacta nos custos da organização, e desde a década de 90 fortificou-se o conceito em manter os talentos satisfeitos dentro das organizações por um longo período ganhou relevância. (KUIAVA, 2017).

Quando existem mais oportunidades de emprego no mercado de trabalho, a busca por crescimento profissional, cresce seja por um salário melhor ou até um horário de trabalho mais flexível, aumentando as chances de os colaboradores buscarem por novos desafios profissionais. Este êxodo não planejado de funcionários recebe o nome de turnover. O turnover caracteriza-se pela saída de um funcionário de uma empresa, de modo voluntário ou não, e a substituição do mesmo (MARTINS; MATOS; SALUM, 2019).

O turnover voluntário é quando espontaneamente um colaborador solicita o seu desligamento. É mais frequente em colaboradores com nível de escolaridade mais alto, porque estas pessoas buscam se mover no mercado de trabalho e procuram por oportunidades cada vez mais desafiadoras e que sejam condizentes com o nível de escolaridade que apresentam. O turnover voluntário ocorre também por más condições de serviço, baixos salários, benefícios, e pressão por parte da liderança. Nesta circunstância a organização deve ficar em estado de alerta, pois o turnover voluntário indica falhas nos processos de gestão, no plano de carreira na retenção de talentos, e falta de interação entre líderes e liderados (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). O turnover involuntário, é quando a rescisão do contrato de trabalho ocorre por iniciativa da empresa. Este tipo de turnover possui um custo mais alto, pois aumentam as verbas rescisórias e implica que todos os direitos trabalhistas exigidos pelo regime CLT sejam pagos pela organização. Normalmente, o turnover involuntário, é determinado por falhas durante o processo de recrutamento e seleção, redução no quadro de colaboradores, automatização dos processos, baixo desempenho do profissional, ou até mesmo dificuldades financeiras da organização (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2019).

Os índices de rotatividade emitem sinais de alerta para os gestores, quando controlados, trazem consequências positivas para a empresa, sendo que a renovação de funcionários controlada é algo indispensável no mercado de trabalho. Um colaborador novo pode trazer um clima saudável, e na maioria das vezes este apresenta um elevado nível de produtividade, contudo, quando o índice de turnover apresenta instabilidade, é necessário realizar um diagnóstico para compreender quais são as causas e motivos que levaram a saída voluntária dos funcionários (VASCONCELOS; NEIVA, 2019).

### 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE DESLIGAMENTO

Compreende-se, turnover voluntário como a intenção de mudar de emprego. Dependendo do nível de rotatividade que a organização apresente, pode resultar em problemas internos e externos, como o aumento de custos com os procedimentos de recrutamento e seleção, a redução dos níveis de produtividade, aumento dos custos com gastos financeiros em rescisões contratuais, a perda de capital intelectual, e sobrecarrega aos demais colaboradores até que o substituto seja treinado. (SPAGNOL, 2019). Isto se dá porque o colaborador que já possuía treinamento e que já tinham experiência, ao sair da organização, leva consigo o conhecimento sobre a execução do seu trabalho, além de poder utilizar suas habilidades adquiridas na organização nos concorrentes (AZEVEDO; LINO; DINIZ, 2019).

Segundo Batista (2016) o comprometimento organizacional pode ser compreendido como o envolvimento que o indivíduo apresenta em uma organização, e deu origem a um conjunto de estudos teóricos e empíricos na conjunção da conduta organizacional. Classificado como o comprometimento organizacional que apresenta tipologias a partir de três dimensões: o

comprometimento afetivo; normativo e instrumental. Quando o funcionário consegue identificar o que fazer, como fazer, por que fazer e qual a maneira correta e eficaz de se fazer, pode-se classificá-lo como um colaborador comprometido organizacionalmente. Contudo, é importante observar que mesmo com a definição de categorias para o comprometimento, elas devem ser vistas como componentes do comprometimento e não tipos afastados do mesmo constructo (CAMARGO, JÚNIOR, 2019).

Pode-se considerar o comprometimento afetivo como o engajamento que o funcionário possui em relação à empresa, o mesmo se compromete a trabalhar e a realizar suas entregas dentro do prazo estipulado, porque ela cria uma afetividade com a organização. A pessoa entende o grau de relevância da atividade por ela desempenhada e se dedica, pois existe proximidade de valores entre o colaborador e empresa. Para que este comprometimento afetivo exista é necessário um extenso trabalho por parte da área de gestão, que deve iniciar no processo de captação de novos colaboradores e durante o a integração dos novos contratados (TOMAZI; DEMARCO, 2017).

Por sua vez, considera-se o comprometimento normativo como o segundo nível de engajamento, onde o empregado executa seu trabalho em estado de dever. Neste nível de comprometimento, existe a necessidade de outra pessoa solicitar e monitorar e, se ninguém pedir, a entrega da demanda não é feita. Pessoas que apresentam comprometimento normativo, encontram-se comprometidas com a obrigação de realizar algo proposto. Por fim podemos observar o comprometimento instrumental naqueles funcionários que dão importância ao salário, aos benefícios oferecidos pela empresa e aos direitos que possuem, ou que entendem que os custos de uma rescisão e suas perdas, seriam maiores do que se continuar na empresa. Desta forma, o colaborador não vê vantagem em continuar na empresa, mas também não vê vantagem ao sair fazendo com que o aspecto financeiro constitua em um forte motivo que mantém estes empregados ativos dentro do ambiente organizacional (TOMAZI; DEMARCO, 2017).

Para Andrade (2017), absenteísmo constitui na falta ou atraso de um colaborador, colaboradores que apresentam um alto nível de comprometimento organizacional, contribuem na diminuição deste índice. O absenteísmo ou afastamento, pode ser classificado como a falta de um colaborador ao seu posto de trabalho, seja por motivos de acidente de trabalho licença maternidade, doação de sangue, saúde física, psicológica, ou motivos pessoais, entre outras razões, que podem apresentar justificativa ou não. As faltas de funcionários no trabalho apresentam um amplo desafio para a administração de pessoal, especialmente, quando são frequentes e com um maior grupo de pessoas. O índice de absenteísmo pode estar relacionado com questões conexas ao trabalho, tendo como exemplo uma relação negativa com o gestor, pouca interação com colegas de trabalho e conflitos internos. O absenteísmo em excesso, além de impedir o cumprimento das metas, provoca dificuldades na realização dos processos e diminui a qualidade e sobrecarrega outros colaboradores (SILVA; MERINO, 2017).

## 2.4 A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COMO UM FATOR DE PREVENÇÃO AO TURNOVER

Pode-se determinar o termo satisfação no trabalho como uma condição afetiva positiva. Refere-se a desempenhar o que é devido, saciar um desejo ou satisfazer expectativas, é um

conceito subjetivo e individual que está relacionado com a percepção e a avaliação que o sujeito tem em relação ao seu local de trabalho, e das características nas quais o mesmo se insere. Os funcionários são os maiores bens ativos da empresa e mantê-los satisfeitos é um desafio que necessita planejamento e que compreende não só os gestores de RH, como os demais envolvidos na Administração de pessoal e a direção da organização, pois a satisfação dos colaboradores está relacionada a motivos internos e externos (MOURA, 2020). O grau de satisfação dos funcionários favorece positivamente para a saúde organizacional. Funcionários satisfeitos com o trabalho que executam, são abertos a mudanças, aderem à cultura organizacional com mais facilidade, realizam o seu trabalho com mais dedicação e empenho e contribuem ativamente para alcançar os objetivos da empresa (MOREIRA; ALVES; BOTELHO, 2017).

A satisfação é percebida de diversas maneiras, ela é individual e o motivo que satisfaz um funcionário pode não satisfazer o outro. Quando um funcionário está insatisfeito os sinais de desmotivação são logo percebidos, podendo ser evidenciados como atraso, dispersão, falta de foco nas atividades e por conseguinte, redução de produtividade. São inumeráveis os fatores que despertam o sentimento de insatisfação e podem ser divididos em motivos pessoais ou profissionais. Assim, os gestores devem sempre observar seus colaboradores e estar atentos com a insatisfação no trabalho (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017).

Há de se ressaltar que a importância do papel do trabalho é percebida de diferentes formas pela geração que o indivíduo pertence, podendo ter diferentes sentidos para cada pessoa e os conhecimentos adquiridos de experiências anteriores. Os valores pessoais e estilo de vida são diferenciadores dos elementos de cada geração e intervêm no apreço da vida profissional de cada indivíduo. O grau de importância que a pessoa dedica ao trabalho, está relacionado aos aspectos de satisfação no ambiente trabalho (OLIVEIRA; PEREZ; ANTLOGA, 2016).

Quando há um alto nível de competitividade no mercado de trabalho, que representa crescimento no âmbito empresarial, os profissionais de diferentes mercados, aumentam a busca para se especializar profissionalmente. Eles esperam como retorno a oportunidade de trabalho em organizações que se enquadram com suas estimas, personalidade e valores. A qualidade de vida oferecida pelo emprego, nestes casos, passa a ser um pré-requisito mínimo na esfera profissional e têm ocupado um espaço maior na vida das pessoas. Neste sentido, quando a empresa busca compreender o profissional enquanto ser humano e proporciona conforto no ambiente de trabalho, este zelo é considerado como vantagem competitiva diante da concorrência (SLOMPO et al., 2016). No entanto, é essencial que o setor de gestão de administração de pessoal adequue o seu planejamento estratégico juntamente à realidade dos fatos que ocorrem na organização por meio da percepção das razões que levam os colaboradores a saírem da empresa e identificar estratégias de atrair e reter os funcionários (COELHO, 2018).

### 3 METODOLOGIA

Define-se por pesquisa um processo que tenha como objetivo proporcionar respostas ao problema levantado. É utilizada quando não se tem a quantidade de informações necessárias para responder ao problema ou quando há informações que estão desorganizadas, o que impossibilita que sejam relacionadas ao problema. A pesquisa desenvolve-se com base em

técnicas e procedimentos científicos. É um processo com várias etapas que abrangem desde o processo de formulação do problema até o momento de apresentar os resultados. A pesquisa utilizada no presente trabalho tem natureza descritiva, busca descrever qual são as insatisfações dos funcionários, de uma multinacional localizada em Sete Lagoas – MG. Configura-se como qualitativa porque irá analisar o índice de turnover que a organização possui, através de uma entrevista semiestruturada que será aplicada aos envolvidos no processo de recrutamento e seleção também é exploratória, já que busca conceder mais familiaridade ao problema, para construir hipóteses e apurar ideias e/ou intuições (GIL, 2002). O estudo será, inicialmente, realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica de artigos científicos da área de administração de pessoal e Recursos Humanos para fundamentar teoricamente o artigo. Em uma segunda ocasião será realizado o estudo de caso e aplicado um questionário semiestruturado que será respondido pelo coordenador de recursos humanos e a psicóloga organizacional que atuam no setor de recursos humanos na empresa estudada. E será realizado uma entrevista pessoal, individual com duração de 60 minutos. Que será audiogravada e depois vai ser transcrita para a análise. A fim de seguir os princípios éticos estabelecidos pela Resolução de número 510, de 07 de abril de 2016, apresentaremos o Termo de Consentimento Livre Esclarecido, que será devidamente assinado pelos participantes.

A análise de dados será feita a partir da análise de conteúdo, segundo Bardin (1977). Esta análise consiste na utilização de ferramentas para verificar as informações cujo objetivo é obter, por meios de procedimentos, o conhecimento relativo ao material estudado. A análise de conteúdo será subdividida em três etapas, sendo elas: 1) pré-análise, que nesse presente trabalho foi utilizado a técnica de leitura flutuante, 2) exploração do material através da codificação dos dados, 3) interpretação e verificação dos resultados, classificando e posteriormente, reagrupando as características comuns (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Através dessa análise foram levantadas quatro principais categorias, a saber: Gestão de Pessoas; Turnover, tipos causas e consequências; Comprometimento organizacional e intenção de desligamento; Satisfação dos funcionários como um fator de prevenção ao turnover.