

A APLICAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS COMO FERRAMENTA PARA REDUÇÃO DO TURNOVER

Renato Kern Gomes – Instituto Blumenauense de Ensino Superior - UNISOCIESC

Roberto Kern Gomes – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Deizi Paula Consoni – Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC

Édis Maíra Lapolli - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

RESUMO

O presente artigo discorre sobre o trabalho realizado em uma empresa têxtil de Blumenau/SC, mais especificamente, no setor de recursos humanos. Nele são apresentados os resultados de uma análise do fenômeno de Turnover (taxa de empregados que deixam a força de trabalho e são repostos) que vinha ocorrendo na empresa nos últimos anos. Foram analisados diversos relatórios de demissão e contratação, bem como conteúdos de entrevistas de desligamentos com o objetivo de identificar os motivos dos pedidos de demissão e, com isso, verificar se o trabalho de desenvolvimento de lideranças realizado no segundo semestre de 2013 surtiu o efeito desejado. Para alcançar tal objetivo, foi utilizada como base teórica a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e, como método, uma pesquisa descritiva com estudo de caso. Como principal resultado obteve-se que a aplicação do desenvolvimento de lideranças contribuiu para a redução dos níveis de *turnover* na organização pesquisada, muito embora o estudo tenha constatado que tal fenômeno ainda esteja presente em níveis bastante elevados na empresa.

Palavras-Chave: Psicologia Organizacional. Motivação no Trabalho. Turnover

ABSTRACT

This paper discusses the work done in a company in Blumenau/SC, more specifically, in the human resources sector. In it we show the results of an analysis of the phenomenon of turnover (rate of employees leaving the workforce) that had been occurring in the company in recent years. Several reports of firing and hiring were analyzed, as well the contents of interviews shutdowns in order to identify the reasons for the resignations and, thus, verify if the work of leadership development made during the second half of 2013 had the desired effect. To achieve this objective, was used as a theoretical basis, the theory of two factors of Frederick Herzberg and as method a descriptive research and a case study. As main result it was found that the application of leadership development contributed to the reduction of turnover within the company studied, even though the study has found that this phenomenon is still present at very high levels in the company.

Keywords: Organizational Psychology. Motivation at Work. Turnover

1. INTRODUÇÃO

É sabido que os fatores que promovem a satisfação ou a insatisfação dos trabalhadores são bastante diversos e, também, muito estudados na Psicologia Organizacional, existindo, inclusive, uma série de teorias para explicar este fenômeno. Uma delas é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a qual foi utilizada como base no estudo de caso em questão.

Em pesquisa realizada na empresa no primeiro semestre de 2013, constatou-se uma alta rotatividade nos cargos operacionais, sendo que este alto “*turnover*” devia-se, em grande medida, à insatisfação e a problemas de relacionamento entre líderes e grupo de trabalho. Percebeu-se, também, que a questão salarial era um item importante, mas este aparecia em segundo lugar. Em verdade, constatou-se que havia vários chefes na empresa, mas poucos líderes.

Dessa forma, no segundo semestre daquele ano, realizou-se um trabalho de treinamento voltado ao desenvolvimento e capacitação de lideranças. Precisava-se que aquele processo fosse capaz de despertar nos chefes e encarregados a ciência do quanto importante e necessário é o desenvolvimento das competências relacionadas à liderança de equipes e motivação de corpo de funcionários, com vistas a criar não apenas um grupo coeso de trabalho, mas sim montar uma equipe – um time.

Era também preciso que o treinamento fosse eficiente, ou seja, que maximizasse os resultados com um mínimo investimento de tempo e dinheiro, itens que, não raramente, são bastante exíguos.

Primeiramente foram realizadas reuniões para definir e planejar as intervenções, as quais foram aplicadas da seguinte forma:

- Encontro 01 – Abertura e Teoria sobre Liderança: Neste encontro foram introduzidos os conceitos básicos sobre liderança, extraídos de Chiavenato (2001);
- Encontro 02 – Sobre comunicação e diferenças entre Líder e Chefe: Neste encontro foram verificadas as diferenças entre Líder e Chefe;
- Encontro 03 – Sobre técnicas de *Feedback* e Diferenças entre as Gerações: Neste encontro os participantes aprenderam que o *Feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento. É comunicação com uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando as outras pessoas;
- Encontro 04 – Perfis de Líderes e Encerramento: Neste encontro foi debatido o perfil do líder. A partir da definição deste perfil, foi possível definir o que se pode esperar da pessoa que assume uma liderança.

Depois de passados estes conceitos, foi feita a devolutiva da pesquisa realizada durante todo o treinamento e feito o fechamento com a participação de todos os envolvidos.

O presente artigo, portanto, tem por objetivo mensurar a efetividade do trabalho de desenvolvimento de líderes realizado no segundo semestre daquele ano. Tal propósito pretende ser alcançado analisando diversos relatórios emitidos pelo setor de recursos humanos da empresa, os quais fornecem dados relativos ao número de contratações e demissões, bem como os motivos pelos quais tais desligamentos ocorreram.

O que se espera averiguar é se tais relatórios apontem para uma melhora na relação entre líderes e liderados, o que indicaria que aquele desenvolvimento de pessoas surtiu ou não o efeito desejado, podendo vir a contribuir com diminuição do *turnover*, item que, notadamente, depende de outros fatores que serão vistos mais adiante.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Motivação no Trabalho

Desde a revolução industrial, quando os trabalhadores abandonaram o trabalho artesanal e passaram a ocupar grande parte de seu dia dentro das fábricas, o cerne do pensamento administrativo é ocupado por uma questão: como criar condições para que o trabalhador realize de maneira mais eficiente e rápida a sua tarefa? Como obter maior retorno sobre o trabalho executado pelo funcionário, sem prescindir do fator humano nas organizações? Gomes (2006), afirma que vários teóricos da administração moderna tentaram responder esta pergunta. No entanto, muito embora, ao longo dos anos, os trabalhadores tenham conquistado direitos que proporcionaram melhores condições para o desempenho de suas funções, o que se percebe é que, nos últimos anos, houve um aumento das exigências sobre eles, sobretudo no que diz respeito a cobranças pelo aumento de produtividade, especialização constante, autossuficiência e autogestão.

Dentre os estudos destinados a explicar o comportamento humano nas organizações, podem-se citar a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria ERC de Alderfer, a Teoria do Modelo de Expectativas, de Vroom, dentre outras. Mas foi Frederick Herzberg quem percebeu que os fatores que evitam a “desmotivação” não necessariamente geram motivação.

A partir de um estudo realizado com cerca de duzentos engenheiros e contadores de diversas indústrias da área de Pittsburgh, nos Estados Unidos, surgiu a denominada teoria dos dois fatores de Herzberg. Este estudo objetivava levantar dados sobre atitudes no trabalho que permitissem deduzir hipóteses sobre o comportamento humano (ROBBINS, 2005). Analisando as amostras das pesquisas, Herzberg observou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com o seu trabalho, estavam preocupadas com o ambiente em que exerciam sua atividade, ao que Herzberg denominou fator de Higiene ou Manutenção.

Robbins (2005) afirma que Herzberg deu este nome ao fator porque ele descreve o ambiente das pessoas e tem a função de prevenir a insatisfação no trabalho. Por outro lado, quando os entrevistados se sentiam satisfeitos, estavam se referindo ao trabalho em si. Para este fator, denominou fator motivador, pois é um nome que se refere a sentimentos de realização e crescimento profissional. De acordo com Herzberg, a forma de motivar os funcionários é ofertar fatores de motivação, haja vista o fato de que os fatores de higiene não geram motivação, não importa o quanto lhes seja ofertado. (GOMES, 2006). Estes fatores (de higiene) apenas evitam a insatisfação. Estes fatores são detalhados a seguir.

2.1.1 Fatores Higiênicos

Como fatores de higiene podem-se citar: a supervisão, as condições de trabalho, o salário, as relações interpessoais, a segurança e a higiene no ambiente de trabalho propriamente dita.

Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais. Periard (2014) detalha estes fatores, conforme exposto a seguir:

- Condições do ambiente de Trabalho: refere-se a fatores como horário de trabalho, instalações físicas, temperatura, etc.
- Relacionamento com outros funcionários: refere-se ao modo como os funcionários se tratam entre si e com suas chefias.
- Segurança: refere-se a fatores ligados à segurança física, fatores elétricos, químicos, biológicos, etc.
- Salário: o erro mais comum é associar o salário à motivação, até porque este não é um fator intrínseco e, assim sendo, é pouco eficaz alterar este elemento com vistas a promover a satisfação do trabalhador.

2.1.2 Fatores Motivacionais

Como fatores motivadores podem-se citar aqueles que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional, de reconhecimento da chefia, de desafios no ambiente de trabalho e a atribuição de maiores responsabilidades ao funcionário. São chamados fatores satisfacientes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. São também chamados de intrínsecos. (PERIARD, 2014).

- Crescimento: refere-se à possibilidade de ascensão na carreira dentro da empresa.
- Desenvolvimento: refere-se ao desenvolvimento de competências proporcionado pelo setor de recursos humanos ou gestão de pessoas.
- Responsabilidade: trata do modo como o cargo ou a chefia delegam responsabilidades ao funcionário, de modo a reconhecer sua capacidade de assumi-las.
- Reconhecimento: trata do modo como a empresa, representada por seus gerentes ou diretores, recompensam os funcionários de acordo com as metas cumpridas. Não se trata de uma recompensa financeira, mas de um reconhecimento moral.
- Realização: refere-se ao modo com a atividade desempenhada pelo funcionário é capaz de promover a sua realização pessoal.

Para Gomes (2006), embora tenham tido valor inestimável para a história das relações humanas e para o estudo do comportamento humano nas organizações, a teoria sobre motivação criada e estudada por Herzberg é também bastante criticada. As críticas vão desde o teor científico (alguns questionam as amostras escolhidas nos estudos) até a própria abrangência dos estudos. Assim, surgiram outras teorias que são consideradas as teorias contemporâneas sobre a motivação, as quais descrevem-se a seguir apenas os nomes. São elas: A teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento), a teoria das necessidades de McClelland, a teoria da fixação de objetivos, a teoria da autoeficácia, a teoria da equidade, a teoria da expectativa, dentre outras.

2.2 A Psicologia nas Organizações

Na empresa em que se realizou o estágio, foi possível contar com uma Gestora de RH que também é profissional psicóloga. Alguns autores defendem a inserção deste profissional nos ambientes organizacionais, até porque, por vezes, as empresas precisam implantar mudanças que envolvem a adaptação por parte de grupos humanos, processo este que é inviável sem a presença de um psicólogo organizacional e do trabalho.

Zanelli, Borges e Bastos (2004) esclarecem que, como qualquer prática social, a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho não fica imune às transformações do contexto e ao desenvolvimento da ciência. Muito embora Pereira (2013) afirme que a atuação do Psicólogo Organizacional fica muitas vezes restrita ao recrutamento e seleção e quando se expande é reflexo do esforço pessoal e busca de profissionalização de cada profissional, Borges (2013), em sentido contrário, diz que o papel do psicólogo abrange, hoje, uma série de sub-áreas, dentre as quais podem ser citadas as seguintes: mudança organizacional, administração de pessoal, qualificação e desenvolvimento, comportamento organizacional, condições e higiene no trabalho e relações de trabalho – cada uma delas com atuações bem específicas dentro das organizações.

Zanelli, Borges e Bastos (2004) afirmam, ainda, que a psicologia organizacional inclui uma larga abrangência, uma vez que busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas conseqüências, como nas possibilidades da construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem estar humano.

Por fim, é importante citar Dutra (2013), que afirma que o psicólogo organizacional tem muitas oportunidades de atuação e muitas atividades por desenvolver, no sentido de facilitar o desenvolvimento pleno das potencialidades do seres humanos que fazem parte de uma organização. Segundo a autora, é preciso colocar todo conhecimento, habilidades e atitudes de "cientistas do comportamento humano" a serviço das pessoas, contribuindo desta forma para empresas mais humanas, onde o lucro seja uma consequência natural do trabalho bem feito, porque é feito por pessoas felizes!

2.3 O fenômeno do *Turnover*

Conforme exposto anteriormente, uma das questões que balizaram o trabalho desenvolvido na empresa foi o elevado *Turnover*. Teixeira (2012) conceitua o termo como sendo o índice da rotatividade de pessoal, que mede o giro de entradas e saídas de colaboradores. Segundo a autora, se o índice de saída for muito alto, isto se torna muito desgastante, pois a cada saída de funcionário, normalmente, segue uma nova admissão, e este giro cria um custo alto de mão de obra.

Moreira (2014) defende que grande parte das pessoas pede demissão por causa do relacionamento conflituoso que tem com aqueles que estão à frente das equipes de trabalho e não porque recebem pouco ou suas empresas não contam com um plano de carreira. Para o autor, há pessoas que mudam de um emprego para outro no qual ganham menos, mas que o tornam mais felizes por conta do clima de trabalho na outra organização.

Por fim, cabe citar estratégias para controlar o *Turnover*. Para Tatsumi (2014), apoiar os colaboradores, envolvê-los e dar mais poder a eles nas diferentes decisões, reduzir a burocracia ao mínimo, permitir que a pessoa seja ela mesma, respeitando-a nas suas diferenças, gerar um espírito de equipe que predomine em todo o ambiente, contar com líderes inspiradores e recompensar em conformidade com o mérito (individual ou coletivo) são ações que podem fazer a diferença na hora em que um colaborador receber uma proposta da concorrência.

3. MÉTODO

Quanto ao objetivo desse trabalho, trata-se de uma pesquisa descritiva. Quanto à abordagem, como os dados são objetivos e extraídos de relatórios emitidos pelo setor de RH (Recursos Humanos) e também é feita uma análise subjetiva desses dados sem critérios estatísticos apurados, pode-se afirmar tratar-se de uma pesquisa quali-quantitativa.

Já com base nos procedimentos técnicos adotados, trata-se de um Estudo de Caso, pois se procurou o aprofundamento de uma realidade específica, tendo sido realizado por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e análise de relatórios para captar as explicações do fenômeno estudado.

Foi permitido o acesso completo aos relatórios de dados referentes aos pedidos de demissão realizados no primeiro semestre de 2013 e a estes mesmos relatórios referentes a fevereiro a junho de 2014.

O mês de janeiro foi desprezado no presente estudo por se tratar de um período sazonal, no qual ocorrem vários pedidos de demissão em virtude de férias escolares dos filhos, período de altas temperaturas, época de festas, etc, fatores estes sem relação com os itens ora estudados. Devido a esta atipicidade, a inclusão deste mês poderia comprometer os resultados do trabalho.

A pesquisa do presente artigo foi realizada em uma indústria atuante no ramo Têxtil, localizada em Blumenau/SC e cuja principal atividade é a fabricação de vestuário infanto-juvenil, com uma produção destinada principalmente ao mercado atacadista nacional. A organização atua no mercado há 25 anos e atualmente possui um quadro de funcionários com cerca de 500 colaboradores diretos na matriz (situada em Blumenau). Há, ainda, 300 empregos indiretos que são gerados nas facções que lhe prestam serviços e lhe ajudam a atingir um crescimento anual de faturamento que chega a 25%.

Dentre os valores defendidos pela empresa estão a proatividade, a capacidade de compreender para agir, a autodisciplina, a capacidade de zelar pelo patrimônio da empresa, a capacidade de ser otimista, de respeitar e ouvir opiniões, de disponibilizar informações corretas ao cliente interno e de trabalhar em equipe.

A empresa preocupa-se com as condições do ambiente de trabalho, como organização, conforto e segurança, promovendo ginástica laboral todos os dias, oferecendo uma unidade móvel odontológica com tratamento para funcionários dentro da empresa, incentivo na educação, com programas de bolsas integrais e parciais, treinamento para capacitação de pessoas dispostas a aprender a trabalhar em outra função, alimentação acompanhada por nutricionistas e transporte gratuito.

A pesquisa foi realizada nos meses de março a junho de 2014, tendo se concentrado no setor de RH, o qual é gerido por uma profissional psicóloga com mais de 10 anos de experiência na área de RH, a qual possui experiência em criação, implantação e manutenção dos subsistemas de RH, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, avaliação de desempenho, *coach* e *feedback*. Possui, também, experiência nos pilares organizacionais, quais sejam, gestão de pessoas, gestão de processos e gestão de resultados. Além dessa experiência profissional, a psicóloga que coordenou o trabalho possui especializações em Gestão Estratégica em RH e Estratégia em Saúde da Família.

4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Na empresa alvo do presente trabalho, conforme já foi citado, uma pesquisa realizada pelo setor de recursos humanos no ano de 2013 constatou uma alta rotatividade de funcionários, devido à insatisfação e a problemas de relacionamento entre líderes e grupo de trabalho. Para resolver esta questão, foi realizado, naquele ano, um treinamento voltado ao desenvolvimento e capacitação de lideranças, o que envolveu mais de cinquenta líderes de todos os setores da Empresa. O que se quer, agora, é verificar se aquele trabalho surtiu o efeito desejado.

4.1 Demissões 1º semestre de 2013

Conforme citado anteriormente, no primeiro semestre de 2013 foi realizado um estudo com vistas a identificar as causas do alto índice de pedidos de demissão encontrado na empresa. Tal medida foi operacionalizada por meio da implantação de uma entrevista demissional, na qual eram perguntados os motivos que levaram o funcionário a se desligar da empresa.

Com base nas respostas proferidas pelos funcionários, foi possível montar o quadro abaixo, o qual lista a totalidade de desligamentos realizados de fevereiro a junho de 2013, divididos por setor, trazendo, ainda, as razões que levaram os funcionários a pedirem demissão.

Função	Total funcionários na função (quadro atual)	Total de pedidos	Motivos de pedido de demissão						
			Salário/Prêmio	Motivo saúde	Empresa longe de casa	Relacionamento encarregado	Relacionamento colega	Motivos pessoais	Não se adaptou à função
ALMOXARIFE	10	1	1						
ANALISTA VIABILIDADE PRODUTO	1	1	1						
APRENDIZ DE COSTURA	5	3	1			2			
ASS. TERCEIRIZAÇÃO A	5	2							2
ASS AMOSTRA	1	1			1				
ASSISTENTE DE RECEBIMENTO	4	1					1		
ASSISTENTE DE TERCEIRIZAÇÕES B	5	15	2		3	8	1	1	
ASSISTENTE DE VENDAS C	3	2	2						
ASSISTENTE ENFESTADOR A	5	2				2			
AUX EXPEDICAO (B)	7	4	1	1				2	
COMPRADOR (A) JR.	2	1	1						
CONTROLADOR DE QUALIDADE DE TE	6	3	1	1		1			
CONTROLE QUALIDADE COSTURA	3	8	3		1	3		1	
COSTUREIRA	85	23	6	2	2	8	2	2	1
CRONOANALISTA	1	1	1						
DESENHISTA	3	1							1
DOBRADEIRA EMBALADEIRA AT	18	20	3	2	2	4		1	8
SERV. GERAIS	4	3				1		2	
ENCARREGADA CENTRO DE DISTRIBU	1	1	1						
ENFESTADOR	13	9	1			6		2	
ESTAMPADOR	5	8	1			4		1	2
ESTILISTA	8	3			1	2			
ESTOQUISTA/PESADOR DE ENFESTO	14	12	3			4	1	3	1
EXPEDIDOR A	10	6	1			2		3	
GERENTE DE UNIDADE	1	1	1						
GERENTE DE VENDAS DE LOJAS	1	1	1						
INSPETOR DE QUALIDADE	7	5	2		1	2			
LIDER DE SEPARACAO	1	1		1					
MANUAL	20	11	1		3	4			3
MANUTENCAO GERAL	5	1	1						
MODELISTA B	4	1			1				
OP. MAQUINA A	26	17	7		1	7		1	1
OPERADOR MAQUINA PRENSA FUSION	10	4		1	1	1	1		
OPERADORA DE MÁQUINA/DECORAÇÃO	16	3		1	1	1			
PASSADEIRA	1	1							1
PROGRAMADOR DE ENCAIXE E RISCO	3	1	1						
PROGRAMADOR PCP	5	1						1	
REVISOR(A) DE TERCEIRIZAÇÃO	1	4	1		1	2			
SEPARADOR TONALIDADES	14	6	3			1		2	
TECELAO A	10	5	3			1		1	
TECNICO TEXTIL	1	1				1			
Total	345	195	51	9	19	67	6	23	20

Quadro 01: Pedidos de demissão – fev 2013 a jun 2013

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A partir do quadro 01, montou-se o gráfico da figura 01, com vistas a melhor ilustrar a situação encontrada.

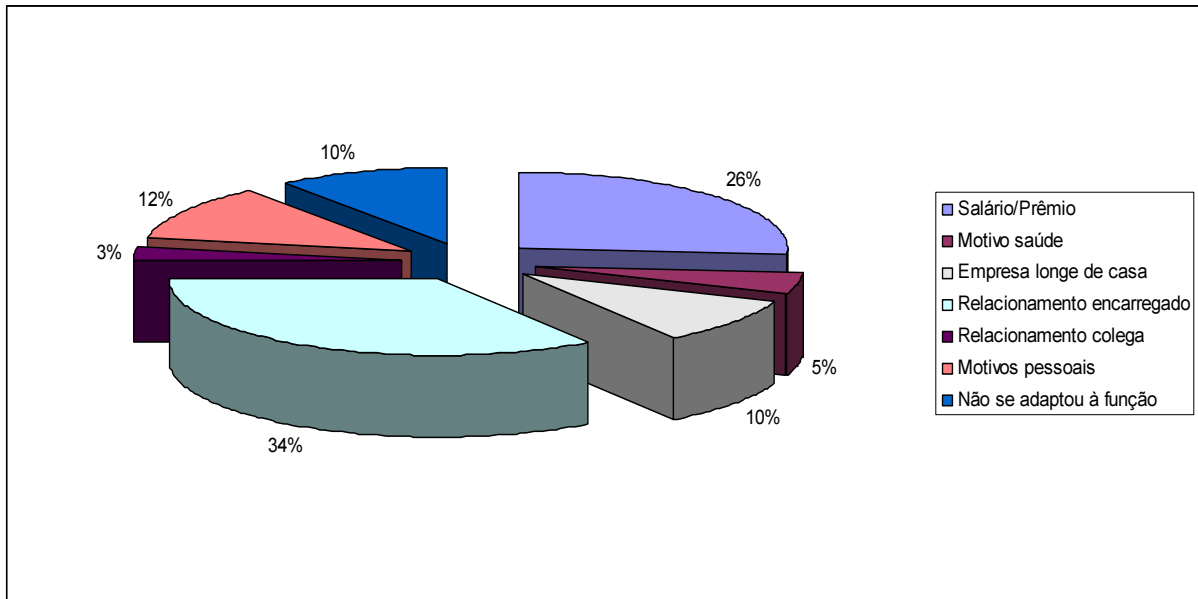


Figura 01: Pedidos de demissão – fev 2013 a jun 2013
Fonte: Desenvolvido pelos autores.

No gráfico da figura 01 é possível perceber nitidamente uma questão importante: 34% dos pedidos de demissão se deveram a questões de relacionamento com as chefias imediatas. Se este número for somado aos desligamentos que ocorreram em virtude dos problemas de relacionamento com os colegas (10%), chega-se a um total de 44% de demissões cujo fator gerador foi o relacionamento humano.

Ora, tal situação foi percebida pela gestora de recursos humanos da empresa, uma profissional psicóloga que, em suas conversas com os colaboradores, já havia percebido que o clima organizacional carecia de cuidados especializados.

Na pesquisa realizada no segundo semestre de 2013, esta questão foi amplamente discutida em palestras, treinamentos e no programa de desenvolvimento de líderes, cujo objetivo primordial era mitigar o problema, até porque, como se sabe, em se tratando de problemas ligados ao relacionamento humano, a eliminação dos conflitos, por completo, é algo que, em regra, não se pode alcançar.

Todavia, após o referido programa, foi realizado, no primeiro semestre de 2014, um estudo, cujo objeto é exposto no presente trabalho. O objetivo foi verificar a eficácia daquele programa, realizando novamente a pesquisa referente aos motivos dos desligamentos, chegando-se aos resultados expostos no Quadro 02.

4.2 Demissões 1º semestre de 2014

No primeiro semestre de 2014 foi feito novo levantamento acerca dos motivos dos pedidos de demissão, chegando-se ao Quadro 02, ilustrado a seguir.

Função	Total funcionários na função (quadro atual)	Total de pedidos	Motivos de pedido de demissão						
			Salário/Prêmio	Motivo saúde	Empresa longe de casa	Relacionamento encarregado	Relacionamento colega	Motivos pessoais	Não se adaptou à função
ALMOXARIFE	10	2	2						
ANALISTA VIABILIDADE PRODUTO	1	0							
APRENDIZ DE COSTURA	5	3	1			1		1	
ASS. TERCEIRIZAÇÃO A	5	1							1
ASS. AMOSTRA	1	1			1				
ASSISTENTE DE RECEBIMENTO	4	1						1	
ASSISTENTE DE TERCEIRIZAÇÕES B	5	10	4	1		4	1		
ASSISTENTE DE VENDAS C	3	1	1						
ASSISTENTE ENFESTADOR A	5	3	2			1			
AUX. EXPEDICAO (B)	7	3	1	1				1	
COMPRADOR (A) JR.	2	1	1						
CONTROLADOR DE QUALIDADE DE TE	6	2		1		1			
CONTROLE QUALIDADE COSTURA	3	6	2		1	1		1	1
COSTUREIRA	85	21	7	1	3	5	1	2	2
CRONOANALISTA	2	1						1	
DESENHISTA	2	1							1
DOBRADIEIRA EMBALADEIRA AT	15	15	3	2	2	3		1	4
SERV. GERAIS	4	3		1		1		1	
ENCARREGADA CENTRO DE DISTRIBU	1	1	1						
ENFESTADOR	13	8	1			4		3	
ESTAMPADOR	5	7	1	1	1	3		1	
ESTILISTA	8	2				2			
ESTOQUISTA/PESADOR DE ENFESTO	14	10	4			4		2	
EXPEDIDOR A	10	5	2			1		2	
GERENTE DE UNIDADE	1	1						1	
GERENTE DE VENDAS DE LOJAS	1	0							
INSPETOR DE QUALIDADE	7	4	1		1	1	1		
LÍDER DE SEPARACAO	1	1		1					
MANUAL	20	13	5	1	1	3	2		1
MANUTENCAO GERAL	5	1	1						
MODELISTA B	4	1				1			
OP. MAQUINA A	26	18	8		3	4		2	1
OPERADOR MAQUINA PRENSA FUSION	10	4		1	1	1	1		
OPERADORA DE MÁQUINA/DECORAÇÃO	16	4	1	1	1			1	
PASSADEIRA	1	1							1
PROGRAMADOR DE ENCAIXE E RISCO	3	1				1			
PROGRAMADOR PCP	5	0							
REVISOR(A) DE TERCEIRIZAÇÃO	1	4	1		1	1		1	
SEPARADOR TONALIDADES	14	5	3					2	
TECELAO A	10	3	2					1	
TECNICO TEXTIL	1								
Total	342	169	55	12	16	43	6	25	12

Tabela 02: Pedidos de demissão – fev 2014 a jun 2014

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2014)

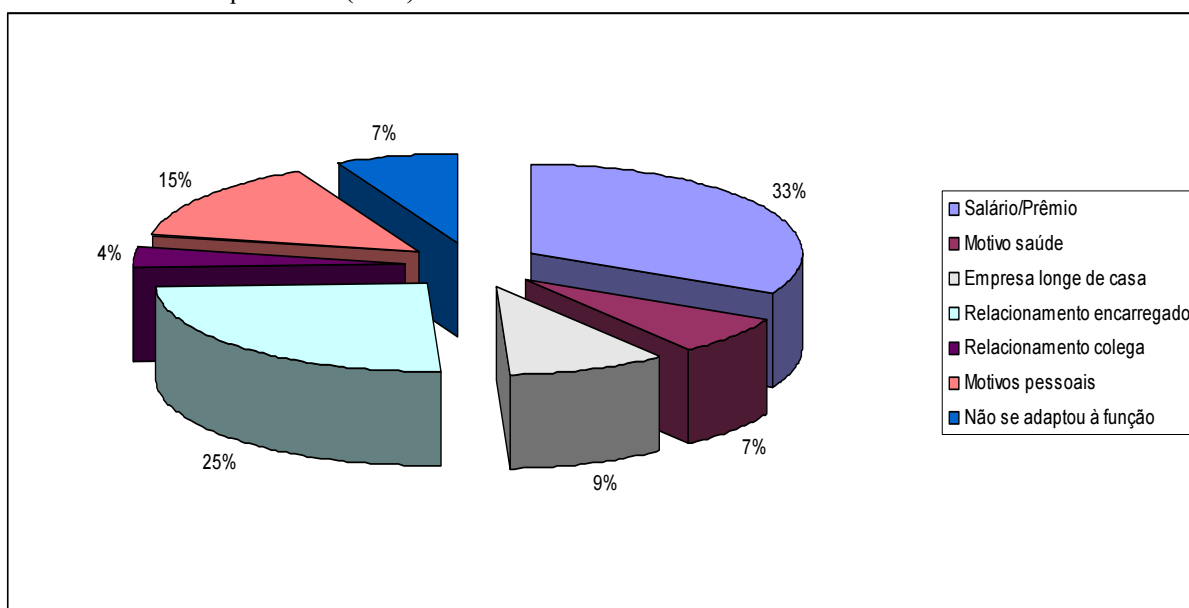


Figura 02: Pedidos de demissão – fev 2014 a jun 2014

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2014)

Observando o gráfico ilustrado na figura 02, podem-se citar alguns elementos importantes. O principal deles é o fato de que, conforme esperado, a porcentagem de pedidos de demissão que tinha motivação apoiada em problemas de relacionamento com as chefias caiu para 25%, frente aos 34% do ano anterior. Agora, somando-se este número com o que se refere aos desligamentos que ocorreram em virtude dos problemas de relacionamento com os colegas, chega-se a um total de 32%, frente a 44% de demissões cujo fator gerador foi o relacionamento humano apontados no estudo anterior.

Outro fato importante é que no atual estudo, o principal motivo dos desligamentos foi o fator salário, o qual atingiu 33%, e que no estudo anterior aparecia em segundo lugar.

Por fim, cabe salientar que no presente estudo, os motivos “Não se adaptou à função” e “Motivos pessoais” somaram 22%, o que é um valor elevado, e a mesma marca registrada no ano anterior. Notadamente, estes motivos são recorrentes e frequentemente escolhidos, haja vista o fato de que, em tese, são bastante genéricos e costumam não comprometer o entrevistado, que teme algum tipo de represália como resultado da entrevista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observado os gráficos e tabelas aqui expostos, foi possível identificar claramente os resultados do trabalho de desenvolvimento de lideranças realizado no fim do ano de 2013 naquela empresa. O número global de pedidos de demissão diminuiu cerca de 13%, passando de 195 casos em 2013 para 169 em 2014.

Também houve diminuição nos casos reportados de problemas de relacionamento com lideranças e com colegas como motivos geradores dos pedidos de demissão. No levantamento de 2014, o relacionamento com a chefia não foi mais o primeiro motivo de demissão, lugar ocupado, agora, pela questão salarial, tema que foge ao escopo do presente trabalho. Todavia, apesar da diminuição na magnitude dos valores mensurados, há que se esclarecer que eles ainda são muito altos e, de longe, superiores ao que se deseja. 169 pedidos de demissão em cinco meses, em uma empresa do porte da que foi estudada, geram um desgaste considerável nas rotinas do setor de recursos humanos e também no fluxo de caixa da folha de pagamento.

Talvez, possa se tecer uma crítica à proposta de medida reparadora aplicada no ano de 2013, que abordou um desenvolvimento de líderes com vistas a promover uma melhora nos relacionamentos dentro da empresa. Ocorre que este é um dos fatores que Herzberg cita como *Fatores Higiênicos* ou *extrínsecos*, ou seja, fatores que impedem o funcionário de ficar insatisfeito, por outro lado fator que, por si só, não é um elemento motivador, razão pela qual o *turnover* ainda aparece com um valor elevado.

Uma possível explicação para o fenômeno reside no fato de que a maioria dos trabalhadores que pediu demissão atuava na área operacional, sabidamente desgastante, monótona e sem possibilidade de crescimento, até porque destes operários é exigida pouca qualificação quando da contratação. Deste fato decorre a inexistência de elementos como crescimento, desenvolvimento, assunção de responsabilidades, reconhecimento e, acima de tudo, realização no trabalho desenvolvido, fatores – estes sim – capazes de motivar o trabalhador.

Como sugestão para mitigar o problema propõe-se uma pesquisa salarial com outras empresas têxteis (de porte semelhante) de Blumenau e região, pois, muito embora este seja também um fator higiênico, ele agora aparece em 1º lugar no rol de causas de pedidos de demissão. Também há que se pensar em estratégias que visem a tornar o trabalho mais motivador, como a formação de grupos de funcionários para solucionar alguns problemas da empresa, dentre outras medidas que deem sentido ao trabalho e incentivem o colaborador a permanecer na empresa.

REFERÊNCIAS

BORGES, Livia de Oliveira. **A Psicologia do Trabalho e das Organizações no Brasil floresce?** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2010000300007&script=sci_arttext>. Acesso em Abril 2013.

GOMES, Roberto Kern. **Motivação e Satisfação no Trabalho em uma Empresa de Alta Tecnologia: Estudo De Caso**. 2006. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade do Estado de Santa Catarina - Udesc, Joinville, 2006.

MOREIRA, Wellington. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/9073/como-as-empresas-encaram-a-alta-rotatividade-de-pessoal.html>>. Acesso em: junho 2014.

PEREIRA, Andressa Soares. **Práxis da psicologia Organizacional: atuação do Psicólogo organizacional na cidade de Teresina – PI**. Disponível em: <<http://www.abrapso.org.br>> acesso em: Abril 2013.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Rio de Janeiro: AS – Sobre Administração, 2013. Disponível em: <www.sobreadministracao.com> Acesso em: jun 2014.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
TATSUMI, Roberto Ebina. Por que a taxa de rotatividade das empresas é tão alta? Disponível em: <<https://www.rhlink.com.br/noticias/taxa-de-rotatividade-das-empresas/>>. Acesso em: junho 2014.

TEIXEIRA, Sâmara. **Turnover – Como evitar saídas que prejudiquem sua empresa**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/turnover-como-evitar-saidas-que-prejudique-sua-empresa>>. Acesso em: junho 2014.

WANDICK, Karina. **Um breve histórico sobre a psicologia organizacional e as possíveis atuações do psicólogo nesta área**. <<http://www.corerh.com.br/arquivos/Artigos>> Acesso em Abril 2013.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.