

## FATORES DE INFLUÊNCIA NO AUMENTO DO *TURNOVER* DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO BANCÁRIO

Cassio Lunardi<sup>1</sup>

Alvaro Gustavo Wagner Junqueira<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo do estudo é conhecer os fatores que podem influenciar no *turnover* serviço bancário. A metodologia consistiu em um estudo de caso, exploratório, de análise qualitativa. Conclui-se que para ocorrer o aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos a organização precisa desenvolver estratégias voltadas para a liderança, benefícios e salários em prol dos colaboradores, para possibilitar um melhor resultado na retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Serviço bancário. *Turnover*.

### ABSTRACT

The objective is to know the factors that can influence the turnover. The methodology consisted of a case study, exploratory, qualitative analysis. It concludes that to occur the improvement of human resources policies the organization must develop strategies voted for leadership, benefits and salaries for the benefit of employees, to enable a better result in retaining talent.

**Keywords:** People management. Banking service. Turnover.

### 1 Introdução

A rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas: os indivíduos podem solicitar a sua demissão por

<sup>1</sup>Bacharel em Administração e aluno do Curso de Pós graduação em Gestão Empresarial Estratégica da Faculdade Dom Alberto

<sup>2</sup>Administrador. Professor. Mestre em administração. Especialista em gerência da produção. Orientador do artigo- Curso de pós-graduação em Gestão Empresarial Estratégica da Faculdade Dom Alberto.

descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, busca de uma melhor colocação profissional, entre outras. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

Neste sentido, o estudo pretende responder o seguinte problema de pesquisa: Quais os determinantes do *turnover* de pessoal no contexto organizacional bancário? Como objetivo: Identificar os fatores que podem impactar na rotatividade de organizações bancárias.

Segundo Chiavenato (2004), a rotatividade de colaboradores deve ser expressa com a relação entre os colaboradores admitidos e os demitidos, sendo que a periodicidade deve ser mensal ou anual, para assim facilitar comparações entre períodos, seja para fazer diagnósticos, ou tomar medidas preventivas.

Para Bó, Nodari e Camargo (2010), a rotatividade dos colaboradores pode estar correlacionada a falta de capacitação dos colaboradores para realizarem de maneira eficiente as atividades propostas. O setor bancário nos últimos anos vem apresentando indicadores relevantes de *turnover*. Esta situação pode agravar-se com a falta qualificação dos colaboradores e o trabalho estressante das rotinas bancárias, gerando consequências negativas para pessoas e organizações justificando o presente estudo.

### **Rotatividade no setor bancário**

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização. Em certo período os índices são medidos mensalmente ou durante o período de um ano, para permitir comparações e diagnósticos.

Para Chiavenato (2010), se a empresa apresentar um elevado indicador de

rotatividade, significa que esta precisa encontrar ferramentas para eliminar estes resultados muitas vezes indesejados. A rotatividade de pessoal além de gerar prejuízos, também pode aumentar custos com recrutamento e seleção, exames de admissão, demissão e treinamento.

Mobley (1992) conceitua a rotatividade de pessoal com a saída de empregados das organizações, sendo este um importante fenômeno organizacional. Acrescenta que inclui várias definições de efetividade, onde para compreender e gerenciar suas consequências, torna-se necessária uma integração das perspectivas individual, organizacional e ambiental. Ainda, o reconhecimento de suas consequências, tanto positivas como negativas, são estratégias de tratamento em dados econômicos e de custos, nas percepções do empregado, em dados sobre comportamento, atitudes, avaliação do indivíduo e da organização.

Devido a isto, os motivos que levam a rotatividade para Mobley (1992) estão na forma de integração das variáveis organizacionais, individuais e referentes ao mercado de trabalho. Alguns pontos determinantes da rotatividade no contexto econômico, segundo o autor, são disponibilidade de cargos alternativos, as variáveis organizacionais, como liderança, sistema de compensação, desenho de cargos e as variáveis individuais.

Entre outros fatores externos considerados para a rotatividade estão a carreira do cônjuge, considerações sobre a família e preferência entre o lazer ou trabalho (MOBLEY,1992). Outros fatores podem ser considerados como os valores, expectativas e habilidades dos indivíduos ligados ao trabalho, suas percepções, avaliações da situação econômica, fatores externos relativos a empregos e os fatores organizacionais podem relacionar-se a rotatividade.

Acrescenta Chiavenato (2009) que as causas da rotatividade podem ser diversas entre elas: outra empresa pode ter oferecido uma boa oferta, descontentamento com o atual local de trabalho, devido ao ambiente e imagem organizacional, política de benefícios e política salarial insuficientes. Também a rotina sem desafios, as condições de trabalhos oferecidas pela organização, à falta

de reconhecimento e de políticas e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira, a cultura organizacional da empresa, entre outros. Acredita que o motivo da rotatividade pode ser descoberto através de fenômenos externos e internos, esses dados podem ser obtidos através das entrevistas de desligamento e outras maneiras de coletar os dados.

Segundo Mobley (1992), a situação econômica pode ser corrigível de várias maneiras, incluindo níveis de emprego e desemprego, taxas de vagas existentes, produto nacional bruto, balança comercial e nível inflacionário. Os índices econômicos que se relacionam à demanda e oferta no mercado de trabalho são os de particular interesse para o estudo da rotatividade, existentes nas relações entre desemprego, emprego e suas taxas.

### **Fatores Organizacionais que Influenciam no Turnover**

Para Mobley (1992), variáveis organizacionais como a centralização do poder produzem níveis mais altos de rotatividade, sendo que quando houver medidas de participação e as informações forem transmitidas entre os membros de um sistema produzem níveis mais baixos da rotatividade. As relações entre centralização, integração e comunicação, bem como a participação nas tomadas de decisões pelo grupo em geral e de receber informações são valorizadas pelos indivíduos, interferindo assim, na rotatividade de pessoal.

Diante disto, segundo o autor, pode ocorrer uma relação negativa entre idade e tempo de serviço, em que os colaboradores em idade mais jovem têm probabilidades mais altas de sair do emprego. Pois, estes podem ter mais oportunidades de emprego ao nível iniciante e poucas responsabilidades familiares, tornando a mobilidade profissional mais fácil (MOBLEY, 1992).

Logo, a rotatividade, não é totalmente negativa, pois, a maioria dos autores não trata sistematicamente de suas consequências individuais e organizacionais. Para um gerenciamento efetivo da rotatividade, se faz necessário uma maior

compreensão de suas causas como um todo. Segundo Silva (2001), uma eficaz administração da rotatividade exige mais atenção à mensuração e integração de custos e consequências.

Portanto, as organizações devem realizar análises internas regulares e sistemáticas abrangendo as medidas gerais das taxas de rotatividade, desempenho, potencial, percepções, atitudes e expectativas do empregado e das entrevistas de desligamento. Sendo que a maioria das organizações utilizam a entrevista de desligamento como meio principal de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvido pela mesma.

Segundo Mobley (1992), a consequência organizacional negativa mais frequente são custos da rotatividade. Os custos de recrutamento incluem publicidade, viagens, comissões de agencias, recrutamento em campus universitário e custos administrativos. Os de seleção contam com entrevistas, checagem de referências, aplicação de testes, centros de avaliação e custos administrativos correlatos. Acrescenta os custos de instrução como orientação, treinamento formal e prático no trabalho, o tempo do treinador e queda na produtividade de outras pessoas, durante o treinamento de um recém-chegado. Já os custos de desligamento incluem as despesas com a saída do colaborador.

Em relação aos aspectos positivos, a rotatividade cria oportunidades de substituições, e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologia e estilos. Também possibilita a redução de custos através da eliminação, fusão e redefinição de cargos. Neste caso, a mobilidade interna pode ser benéfica para o indivíduo. Na perspectiva da organização uma maior mobilidade interna proporciona maior flexibilidade, em termos de desenvolvimento de carreira e treinamento de todos os funcionários e pode servir para elevar o moral entre os que ficam e uma redução de conflitos.

Para Silva (2001), as consequências na organização são conhecidas na medida em que o empregado ao deixá-la leva consigo os seus conhecimentos sobre o trabalho desenvolvido e habilidades, o que ocasiona um efeito negativo no

desempenho que vai muito além da posição vaga. Segundo o autor esse efeito pode perdurar até que os substitutos tornem adaptados à função. Entre as consequências negativas, Mobley (1992), menciona que no momento em que o empregado se desliga, deparando-se com a realidade da nova organização pode levar o mesmo a desilusão e atitudes negativas.

Neste caso, o desligamento pode envolver a perda de benefícios, status de empregado antigo e gratificações, podendo ser estressante, também o corte de relações sociais pode ter consequências negativas, tanto para o indivíduo como para sua família. Por fim Silva (2001), relata que a rotatividade pode apresentar algumas consequências negativas também para os indivíduos que permanecem na organização. Sendo que, algumas dessas consequências incluem a perda de colegas de trabalho valorizados, por razões instrumentais ligadas ao trabalho, por motivos de trabalho, por aprender a se relacionar com o substituto e pela perda de um chefe.

Além disso, as consequências positivas que com a saída do indivíduo pode se criar oportunidades de mobilidade interna, porque os que permanecem tem bom desempenho e eles podem ser promovidos (SILVA, 2001). Porém, os que saíram não eram valiosos e causadores de distúrbios, pode haver mais coesão e satisfação entre os que ficaram. Já nas substituições de alta qualidade pode ser útil para estimular e cultivar os que permanecem na organização.

## **Metodologia**

A pesquisa é um estudo de caso, exploratório com a finalidade de conhecer os fatores que podem influenciar no *turnover* pessoal no serviço bancário. Para Meirelles e Gonçalves (2004) o estudo exploratório é um processo de investigação que leva ao diagnóstico, o qual deve apontar o problema mais relevante como a causa dos sintomas identificados. Para a obtenção das informações e dados primários foram realizadas entrevistas com 03 (três) gestores de uma organização

bancária, localizada no município de Santa Cruz do Sul.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de janeiro de 2015. As informações e dados foram tratados e interpretados de forma qualitativa, conforme Roesch (1999). O Quadro 01 – Rotatividade na percepção dos gestores da organização – foi categorizado em 03 (três) dimensões da rotatividade/grupos, ou seja: Grupo 1 – Percepção sobre a rotatividade; Grupo 2 - Fatores de impacto na rotatividade; Grupo 3 – Aspectos positivos da rotatividade. Na análise e interpretação das informações, os respondentes foram identificados pelo termo “E” seguido do número atribuído aleatoriamente a entrevista, após a sua aplicação, apresentando a seguinte apresentação (E1).

### **Caracterização de Ações do Setor de Recursos Humanos**

Em relação ao departamento de Recursos Humanos, a organização realiza a seleção e recrutamento dos seus colaboradores com o preenchimento de ficha padrão específica, sendo que, após a realização e efetivação do processo de seleção o candidato estará em condições de ser contratado.

A organização busca recrutar seus candidatos com anúncios no site, através de convênios com instituições de ensino, SINE e em jornais. A empresa disponibiliza o formulário para o cadastro dos funcionários, onde são consideradas todas as pessoas que se cadastram através do preenchimento contendo as informações básicas para a seleção.

O levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo, dele partem as demais ações de como fazer e ajustar as carências existentes. Os treinamentos são realizados com os mesmos, com a entrega do manual de regras da empresa e seu funcionamento. Também, são realizados treinamentos contínuos abordando aspectos comportamentais e relacionados às atividades desenvolvidas na função desempenhada.

Acrescenta-se que as demandas específicas de treinamentos são levantadas pelo superior da área, no mínimo, uma vez por ano. As atividades de revisões de procedimentos operacionais, orientações e instruções de rotina de trabalho sempre que realizados são registrados pelo instrutor em ficha de treinamento.

### **Análise e Discussão dos Dados**

A seguir serão apresentados os resultados da entrevista realizada com os gestores, dimensão rotatividade e seus grupos, conforme Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Rotatividade na percepção dos gestores da organização

<b>Dimensão da rotatividade/grupos</b>	<b>Percepções dos gestores da organização</b>
1.Percepção sobre a rotatividade	Necessidade de maior atuação do RH. Ausência de políticas de recursos humanos; atuação nos resultados da pesquisa de clima organizacional. Falta de tempo.
2.Fatores de impacto na rotatividade	Ofertas de empregos, atividade informal; capacitação dos líderes; poucos benefícios e ritmo acelerado.
3.Aspectos positivos da rotatividade	Organização inovadora requer menos profissionais; demissão de pessoas não adaptadas.

Fonte: autor, 2015

Quando solicitado a percepção geral dos gestores abordando as questões relacionadas a rotatividade, Quadro 01, grupo 01, de um modo geral as entradas e as saídas dos colaboradores da rotatividade correspondem a um ponto negativo e que interfere em aspectos, podendo ser uma consequência da falta de políticas de recursos humanos.

Logo, gera uma sensação de insegurança nos colaboradores. Diante disto, o



entrevistado (E1) fala: “[...] é um grave problema, os colaboradores não conseguem ter experiência e logo, os resultados de desempenho deixa a desejar”. Verifica-se que os relatos do E1 se conformam com Chiavenato (2010) ao afirmar que uma organização requer ações imediatas de melhorias. Também essa rotatividade de pessoal alta gerando prejuízos de toda a ordem para a organização. Em seguida o (E3) “[...] demonstra uma preocupação com a definição de políticas como forma de contribuir para a melhoria do processo e a falta de políticas atuantes dentro da empresa”.

Ao identificar, os fatores que impactam na rotatividade os gestores afirmaram que pessoas querem ganhar bem, em pouco tempo de serviço, isso mostra que as empresas precisam ter uma boa gestão para atender essas expectativas dos novos colaboradores, que estão entrando na empresa. Acrescentam também as expectativas dos funcionários mais antigos. A seguir fala do entrevistado: “[...] falta de motivação dos líderes de turnos e horários fora do normal” (E2). Segundo Marras (2002), as pessoas têm suas peculiaridades e intensidades distintas, isso faz com que sempre estejam tentando satisfazer suas necessidades. De acordo com o autor, a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação.

A seguir, quanto às consequências positivas da rotatividade para as organizações, os entrevistados apresentaram aspectos relativos a possibilidade de troca de funcionários quando o desempenho for baixo, processo de mudanças, redução de conflitos e quando não existir possibilidade de recuperar o colaborador, o mesmo deve ser desligado da organização. O E3 comenta que: “[...] o funcionário que não está enquadrado nas regras, ao ser retirado acaba trazendo um melhor ambiente de trabalho”. Acrescenta o E1 que “Um funcionário que não obtém bons resultados de desempenho e não tem possibilidade de crescimento deve ser demitido ou demitir-se”.

Por fim, Mobley (1992) mostra que o fator da rotatividade, possibilita oportunidades de substituições e estas podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologia e estilos. Pode apresentar uma redução de custos

através da eliminação e fusão de cargos. Acredita também que o surgimento de uma maior mobilidade interna é uma consequência positiva, em nível do indivíduo.

### Considerações finais

Observa-se que, na percepção dos respondentes, uma política de remuneração estratégica integrada às ações de treinamento e valorização da mão-de-obra que possibilitem o alinhamento dos objetivos do colaborador com os objetivos estratégicos da organização podem contribuir na redução dos efeitos negativos da rotatividade. Para isto, a empresa deve definir com clareza as suas estratégias de atuação e apresentar uma área de recursos humanos atuante e comprometida com essas estratégias.

Por fim, verificou-se que as ações e políticas voltadas para a retenção dos colaboradores podem ser efetivas na redução de custos e de dificuldades na gestão dos processos como: horas de treinamento desperdiçadas, sobrecarga no departamento de recursos humanos, falta de produtividade e retrabalho de produção. Por conseguinte, com os resultados do estudo, espera-se que possam contribuir para o desenvolvimento de estratégias que qualifiquem o trabalho de reter de talentos na organização.

### REFERÊNCIAS

BÓ, Giancarlo Dal; CARMARGO, Maria Emilia; NODARI, Cristine Hermann. Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, Jan./Abr. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Treinamento de desenvolvimento de recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Monole, 2009.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MOBLEY, Willian H. **Turnover:** causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa E. **Controle do turnover.** Rio de Janeiro: Qualitymark 2001.

*Artigo aceito em novembro/2015.*