

Um Estudo sobre Turnover em Empresas de TI Embarcadas no Porto Digital de Recife

Cleidiane Normando Nunes¹, Ivaldir de Farias Junior^{1,2}

¹Softex Recife

²Universidade de Pernambuco - UPE

apoio@next.org.br, ivaldir.farias@upe.br

Resumo. *A gestão de pessoas no mundo contemporâneo vem passando por diversas mudanças, desde o avanço tecnológico que modifica a forma de trabalho de diversos cargos, bem como o acesso rápido as informações. Além disso, existe a competitividade global proporcionada pela internet em busca de novos talentos ou especialistas em determinadas áreas de conhecimento. Ou seja, globalização pode ser entendida como um processo econômico e social que estabeleceu uma integração entre os países e as pessoas do mundo. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa é reunir boas práticas que auxiliem na redução do turnover dos colaboradores nas organizações. Para alcançar este objetivo, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi uma revisão de literatura em conjunto com uma pesquisa qualitativa com 46 gestores pertencentes a 43 empresas embarcadas no Porto Digital. O instrumento de coleta utilizado foi um questionário online semiestruturado com perguntas abertas e fechadas. Com base nos resultados obtidos dos participantes, espera-se contribuir para uma melhor gestão de pessoas dentro das organizações através da explicitação das boas práticas sobre turnover recomendadas pela pesquisa em voga.*

1. Introdução

Os avanços tecnológicos têm exigido cada vez mais profissionais bem preparados (ANG; SLAUGHTER, 2004) e como reflexo destes avanços o capital humano ganha uma maior visibilidade e se torna essencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações (PELOSO; YONEMOTO, 2010). De acordo com Trindade (2007), com a globalização as empresas passaram a preocupar-se não apenas com os concorrentes e as exigências do mercado, mas também em dar ênfase às pessoas. Segundo o referido autor, exige-se que o modelo tradicional de gestão do capital humano seja modificado, dando lugar as práticas e políticas que facilitem a atração e retenção deste capital.

Segundo a Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (ASSESPRO), o setor tecnológico é um dos mais impactados pelo *turnover*. “O Turnover, também conhecido como rotatividade de pessoal, é o movimento de entrada e saída de funcionários em uma empresa, demonstrado por meio de um índice de rotatividade” (FELPS, 2009). Anualmente a ASSESPRO elabora um estudo que demonstra o índice de *turnover* em todo o setor tecnológico do país (ASSESPRO, 2019).

Para Gomes e Silva (2014) as empresas do segmento de Tecnologia da Informação (TI), concentram seus esforços para acompanharem as tendências do mercado e permanecerem competitivas. De acordo com Josko (2004) ter profissionais envolvidos e que detenham conhecimento diferenciado, é necessário para manter e até aumentar a competitividade de uma organização. Porém as falhas na gestão desses colaboradores e a grande demanda de mão de obra na área influenciam na migração dos profissionais de uma organização para outra (ANG; SLAUGHTER, 2004).

O turnover impacta não só no andamento dos projetos da empresa, mas retira da mesma um percentual significativo do lucro esperado (FELPS et al., 2009). Diante destas informações, o estudo é norteado pela seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as boas práticas para auxiliar na minimização do turnover nas micro e pequenas empresas embarcadas no Porto Digital?

2. Turnover

De acordo com Abbasi; Hollman (2000) *turnover* é a movimentação de trabalhadores entre as empresas. Por outro lado, Lucena (1995) considera que o turnover é uma forma de renovar o “sangue” da empresa, especialmente em funções chaves e críticas. O autor Mobley, (1992, p. 31) defende que os profissionais que ocupam cargos na alta gestão devem ter a capacidade de fazer um diagnóstico prévio da natureza e de fatores determinantes do *turnover*. Para o mesmo autor é necessário avaliar as consequências negativas e positivas, criar programas, práticas e políticas para tratar o fenômeno, avaliar as mudanças e se antecipar quanto aos efeitos causados pelo turnover.

De acordo com a Assespro (2016) é de extrema importância que uma empresa tenha conhecimento sobre seus índices de *turnover*, pois eles podem mostrar como anda sua saúde organizacional. Para Borges; Ramos (2013, p. 5) “quando o índice de turnover de uma organização está elevado, significa que algo não vai bem e necessita de melhorias”.

2.1. Causas do turnover nas empresas

Os profissionais têm buscado cada vez mais trabalhar em empresas que satisfaçam suas expectativas e seus desejos profissionais. Sobretudo os mais jovens, têm feito uma avaliação cautelosa nas empresas em que pretendem trabalhar, e como consequência disto os índices de *turnover* nas organizações tem se elevado quando esses jovens não tem a expectativa desejada satisfeita.

Chiavenato (2002) define fluxo de entrada e saída de colaboradores de uma empresa como turnover. Marras (2000) conceitua o turnover como “o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Segundo Chiavenato (2002) o turnover não é apenas uma causa, mas também um efeito e consequência, de fenômenos externos e internos que influenciam nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

De acordo com Calisir et. al (2011) os seguintes motivos influenciam na decisão de um colaborador de deixar a empresa: falta de perspectivas e impossibilidade ou muita dificuldade de ascensão, o clima organizacional negativo, atividades não compatíveis com a remuneração, falta de políticas de reconhecimento e exigências de metas inalcançáveis.

Já Souza (2003), aponta outros fatores como: condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas, desvio do foco de motivação pessoal e falta de política salarial e de benefícios. Mas uma das principais causas apontadas pelo autor é a subjugação do profissional às condições de trabalho precárias e desgastantes. Outro fator que eleva a taxa de *turnover* é a baixa remuneração, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas publicado no ano de 2016.

3. Metodologia

Nessa seção apresentamos o plano de pesquisa, definido para realização do estudo com gestores de empresas de tecnologia. Para tanto foi adotada como instrumento de coleta a aplicação de um questionário online semiestruturado com 19 questões. O estudo foi concentrado nos gestores de TI a fim de identificar as melhores práticas para a retenção de talentos em micro, pequena e médias empresas de tecnologia embarcadas no Porto Digital. O estudo foi dividido em quatro fases, são elas:

Fase 1 (Estudo da base teórica): nesta fase o principal foco foi aprofundar os conhecimentos sobre *turnover* evidenciando o que a literatura tem de mais atual sobre o tema em voga. E por meio dela obtivemos informações para delinear e refinar a pesquisa auxiliando na elaboração do instrumento de coleta (questionário).

Fase 2 (Survey): nesta fase foi desenvolvido e aplicado o questionário a gestores de micro e pequenas empresas do Porto Digital. Este questionário visou levantar dados para avaliar e identificar boas práticas para diminuir o *turnover* nestas empresas.

Fase 3 (Resultados): Nesta fase foi realizada a análise sobre os dados coletados na fase 2. Para analisar os dados utilizamos o Excel para auxiliar na análise do conteúdo.

Fase 4 (Boas práticas para a redução do *turnover* nas micro e pequenas empresas embarcadas no Porto Digital): Nesta última fase, foi identificado um conjunto de boas práticas, que contemplam informações obtidas na análise através dos dados extraídos na pesquisa junto aos gestores.

4. Resultados

Participaram da pesquisa 46 gestores de diversos cargos pertencentes a 43 empresas embarcadas no Porto Digital. Vale salientar que todos os gestores participantes desta pesquisa responderam integralmente ao questionário online.

Com relação à titulação, percebe-se que o nível de gestores graduados e especializados são os maiores sendo (43,5%) para graduação e (34,8%) para especialização, já os gestores com titulação de mestre (15,2%) para doutor (4,3%), os respondentes de nível técnico formavam a apenas (2,2%) do total.

Quando perguntados se sentiam motivados em suas funções, (45,7%) se consideravam muito motivados, (43,5%) se sentiam somente motivados e apenas (10,9%) consideravam-se pouco motivados. Entre os respondentes que se consideravam pouco motivados, existiam cargos como líder técnico, supervisor, gerente e coordenador, ou seja, não são cargos operacionais.

Sobre as empresas dos quais os respondentes da pesquisa pertenciam, (23,9%) são de microempresas, (54,3%) são de pequeno porte, (8,7%) são de médio porte, e por fim,

(13%) são de grande porte. É importante afirmar que dessas empresas, somente (21,7%) possuem um departamento que cuida de seu capital humano.

Foi constatado que apenas (23,9%) das empresas entrevistadas adotam o plano de carreiras. Verificamos ainda que este método de gestão é utilizado por empresas de diversos portes (pequeno, médio e grande), no entanto o número mais expressivo nas respostas “SIM” é das empresas de maior porte.

Analisando os índices de *turnover* de funcionários das empresas entrevistadas, percebemos que (78,3%) dos gestores consideram que suas empresas têm um nível baixo de entrada e saída de funcionários, (17,4%) consideram mediano e apenas (4,3%) tem uma alta *turnover*.

Quanto aos possíveis motivos do *turnover* nas organizações, foram sugeridos pelos entrevistados os seguintes motivos:

- Relacionamento com a família; Falta de política salarial; Trabalho repetitivo; Relações negativas com os demais colaboradores das empresas; Estilo gerencial inadequado; Ambiente de trabalho inadequado; Sobrecarga de trabalho; Falha na comunicação; Expectativas profissionais não alcançadas; Fatores ambientais e culturais.

Ao questionar os gestores sobre os principais fatores que levam o colaborador a trocar de empresa, obtivemos as seguintes proporções: expectativas profissionais não alcançadas com (19,9%), estilo gerencial (14%), ambiente de trabalho e relação com os demais colaboradores (11,7%), falta de política organizacional para os colaboradores (11,1%), falha na comunicação (8,8%), sobrecarga de trabalho (7,6%), trabalho repetitivo (5,8%), Relacionamento com a família (3,5%), fatores ambientais (2,9%), propostas do mercado (1,8%).

O resultado encontrado é convergente com pesquisa divulgada na matéria da revista Exame (2014), cuja principal razão apontada para a mudança de emprego é a falta de oportunidade de crescimento na empresa atual.

Quando perguntados sobre os tipos de benefícios oferecidos aos colaboradores, obtiveram-se as seguintes respostas: (27,2%) plano de saúde, (23,1%) vale alimentação, (18,9%) auxílio creche, (9,5%) ajuda de custo com cursos, (6,5%) participação nos lucros, (3%) auxílio farmácia e (1,8%) foram mencionados também auxílios como participação nos lucros, que é plano de *Stock Option*.

4.1. Boas práticas utilizadas para a retenção dos colaboradores

Quanto às boas práticas utilizadas pelos gestores para a retenção de seus colaboradores, e conseqüentemente, diminuir o *turnover* em suas organizações, é possível perceber a preocupação com o ambiente de trabalho que nesta pesquisa foi considerada a prática mais utilizada pelos entrevistados. Essa teve um índice de (22,4%). Ainda segundo os entrevistados, uma forma utilizada para manter os colaboradores por mais tempo nas organizações é manter a sinceridade e a transparência organizacional (17,9%). A pesquisa também revela que a remuneração também é utilizada pelo gestor para influenciar os colaboradores a permanecerem na organização (16,4%). Vale salientar que foram citados ainda categorias como oferecer bons benefícios (3%), oferecer crescimento profissional (3%), proporcionar desafios as

aos colaboradores (4,5%), reconhecimento e capacitação, ambas sendo citadas por (6%) dos gestores, estilo gerencial e autonomia também estão no mesmo patamar segundo os respondentes com (9%).

Uma categoria nos chamou a atenção que foi o alinhamento do perfil profissional as atividades executadas, a mesma foi citada por (3%) dos respondentes e segundo um deles adequar o perfil do colaborador a realidade da empresa auxiliou na redução do *turnover* em sua organização. Abaixo trecho da fala do respondente B:

“Diminuímos consideravelmente nossa turnover selecionando as pessoas com perfil compatível com nossa realidade”.

Foram apontados os principais desafios enfrentados pelos gestores para reter seus talentos. O maior desafio enfrentado pelos gestores de micro e pequenas empresa do segmento tecnológico de Pernambuco é manter seus colaboradores motivados (33,9%). Mayo (2003) afirma que o fator motivação é um grande influenciador na retenção de talentos, pois através da motivação consegue-se descobrir e desenvolver o potencial de uma pessoa.

Os mesmos autores dizem ainda que: “Motivar quer dizer mover para a ação, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinada direção”.

Diante deste contexto, e como principal resultado da pesquisa, foram reunidas boas práticas para auxiliar na diminuição do *turnover* em micro e pequenas empresas embarcadas no Porto Digital, com base em pesquisas bibliográficas e estudos de campo/empírico com gestores de empresas de tecnologia. As boas práticas (Tabela 1) têm como objetivo, contribuir e incentivar os gestores a buscarem novos métodos para reter seus talentos nas organizações.

Tabela 1 – Legenda de identificação das Práticas

| Legenda | Descrição das práticas | Revisão literária | Respondente (Survey) |
|----------------|--|---|---------------------------------|
| P1 -Prática 1 | Criar um estilo de gestão transparente. | (HERMAN, 1993; FELPS, 2009) | Resp. 1, 2, 3, 5, 6, 7 e 8. |
| P2- Prática 2 | Promover um ambiente de trabalho, estimulante e confortável aos colaboradores. | (CARLOS, 2010), ARAÚJO (2009) | Resp. 2, 7, 10, 11, 14, 15 e 16 |
| P3 - Prática 3 | Oferecer salários atrativos. | (SEBRAE, 2016), MONTEIRO (2012) | Resp. 2, 17, 18, 19 e 20. |
| P4 - Prática 4 | Aplicar o capital humano de forma adequada. | (CHIAVENATO, 2002) | Resp. 21 e 27 |
| P5 - Prática 5 | Desenvolver um departamento de RH | (SILVA, 2006; FELPS, 2009) | Resp. 22 e 23 |
| P6 - Prática 6 | Criar planos de desenvolvimento de carreiras. | BOHLANDER et al. (2003) ARAÚJO (2009) MONTEIRO (2012) | Resp. 17 |
| P7 - Prática 7 | Elaborar práticas de valorização e reconhecimento. | DIAS, (2017); (SEBRAE, 2016) | Resp. 6, 24, 25 e 26 e 29 |

| | | | |
|----------------|---|-------------------|---------------------------|
| P8 - Prática 8 | Incentivar e ofertar capacitação e treinamento. | CHIAVENATO (2002) | Resp. 18, 24, 27, 28 e 29 |
| P9 - Prática 9 | Proporcionar benefícios diversificados. | DIAS, (2017) | Resp. 25 |

5. Considerações Finais

Os índices de *turnover* nas organizações estão diretamente relacionados à evolução do perfil profissional e do conceito de valorização do capital humano. Para controlar este fenômeno, é necessário que se adote boas práticas. Considerando este aspecto, a pesquisa evidencia que muitas empresas (78%) não dispõem departamento de RH, mas que a grande maioria executa ações para manter seus talentos. Somente 23,9% das empresas respondentes tem formalmente um plano de carreira. Isso ocasiona aos empregados uma baixa expectativa de crescimento profissional. Essa baixa expectativa, segundo a pesquisa representa é um dos principais elementos causadores de rotatividade nas empresas de TI embarcada no Porto Digital. Obviamente que existem outros vários motivos que são determinantes para o *turnover*. Segundo a pesquisa podemos citar: Relacionamento com a família; Falta de política salarial; Trabalho repetitivo; Relações negativas com os demais colaboradores das empresas; Estilo gerencial inadequado; Ambiente de trabalho inadequado; Sobrecarga de trabalho; Falha na comunicação e Fatores ambientais e culturais.

Neste sentido, foi de suma importância a identificação dos fatores determinantes que levam os colaboradores a trocarem de empresa que conseqüentemente deixam uma lacuna de capital intelectual dentro das empresas. Por isso essa pesquisa é relevante, e tem como principal contribuição a reunião de um conjunto de boas práticas que objetivam auxiliar as empresas a diminuírem esse *turnover*.

Como trabalhos futuros espera-se que as práticas propostas nesta pesquisa sejam implementadas em um cenário real para fazer a homologação de sua eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G de. Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ABBASI, S.M.; HOLLMAN, K. W. Turnover: The real bottom line. Public Personnel Management, v.29, n.3, 2000.
- ANG, S. and Slaughter, S. (2004) Turnover of information technology professionals: the effects of internal labor market strategies. ACM SIGMIS Database, v. 35, n. 3, p. 11-27.
- ASSESPRO. RETENÇÃO DE TALENTOS É UM DOS MAIORES DESAFIOS DA TI EM 2019. Disponível em: <http://www.assespro-rs.org.br/retencao-de-talentos-e-um-dos-maiores-desafios-da-ti-em-2019/> Acessado em 23 de janeiro de 2019.
- BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial. VIII Convibra, 2011.

- BOHLANDER, George W. et al. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CALISIR, F.; GUMUSSOY, C.A.; ISKIN, I. Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personal Review*, v.40, n. p. 514-533, 2011.
- CARLOS, Rafael Luiz Alfaia, 2010 Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-ambiente-de-trabalho-comomotivacao-e-diferencial-entre-empresas/50309/> acesso em 26/06/2018.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIAS, E. <https://www.dicionariofinanceiro.com/turnover/> acesso em 06/05/2019
- FELPS, Will et al. Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, v. 52, n. 3, p. 545-561, 2009.
- GOMES, C.F. S; SILVA, R.A. Avaliações das práticas de gestão de pessoas no segmento de tecnologia da informação (TI). 2014.
- HERMAN, R. Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Marron Books, 1993.
- JOSKO, João Marcelo Borovina et al. Gestão de pessoas em tecnologia da informação: uma visão perspectiva das abordagens. 2004.
- LUCENA, Maria Diva da salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAYO, Andrew. O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MOBLEY, William H. Turnover: Causas, consequências e controle; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf acesso em 12/02/2018.
- MONTEIRO, Luiz Eduardo dos Santos. Importância do plano de carreira e remuneração para a redução do turnover dentro das empresas: caso ELETROBRAS. 2012. Tese de Doutorado.
- PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. *ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498*, v. 6, n. 6, 2010.
- SEBRAE. Rotatividade de colaboradores. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/> acessado em 26 de março de 2019.
- SILVA, Elson Magno da. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e turnover numa indústria petroquímica. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)–IBMEC. Rio de Janeiro.

SOUZA, R. M. Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos. 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2011.

TRINDADE, P. S. S. Retenção de Talentos. Porto Alegre, 2007.