



ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NA AGÊNCIA DE COOPERAÇÃO INTERMUNICIPAL DE JUIZ DE FORA E REGIÃO

Lívia Maciel Pinheiro Guimarães¹

Victor Cláudio Paradela Ferreira²

Débora Vargas Ferreira Costa³

RESUMO

O presente artigo trata de um tema que tem sido frequente em trabalhos da área de administração: o *turnover*. Esse termo representa o índice de funcionários que são desligados de uma organização, em um determinado período. Visando evitá-la, um número crescente de empresas tem investido em melhores condições de trabalho, favorecendo a retenção de talentos. O objetivo do artigo foi analisar as causas da rotatividade na Instituição estudada. O estudo foi desenvolvido em uma Agência de Cooperação Intermunicipal e partiu de dados disponíveis na organização, os quais foram analisados à luz da revisão de literatura apresentada. O método de pesquisa utilizado foi quantitativo e pode ser classificado também como intervencionista, explicativo e documental. O estudo destaca algumas providências a serem tomadas pela organização como melhoria nos processos de seleção, adequação das pessoas aos cargos e equilíbrio salarial com o mercado, buscando reduzir as taxas de *turnover* hoje encontradas em alguns cargos.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DE PESSOAS. ROTATIVIDADE. RETENÇÃO DE TALENTOS.

¹ MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

² Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora.

³ Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora.



INTRODUÇÃO

O *turnover*, na atualidade, é um tema bastante discutido devido à repercussão financeira que pode causar às instituições, tanto privadas quanto públicas. Mediante a preocupação das empresas de reterem seus funcionários e de mantê-los motivados em suas funções e com bons rendimentos, estudiosos apresentam medidas que podem ser tomadas para evitar futuros problemas de recursos humanos para as organizações.

Com o objetivo de verificar as condições que provocam a saída ou a manutenção de um trabalhador em seu cargo, este artigo analisa a rotatividade de funcionários da empresa, que atualmente conta com 102 funcionários, dentre eles o presidente, diretores, supervisores e funcionários. O método de admissão de funcionários por muitas vezes segue o critério de indicação de interesses políticos, o que o torna um dos principais motivos da alta rotatividade na instituição. Os novos membros são submetidos a um treinamento, avaliados pelos supervisores e, não havendo compatibilidade com o cargo, são dispensados.

O presente trabalho tem por base informações obtidas junto ao arquivo da empresa, que demonstram a quantidade de funcionários que foram admitidos e dispensados em cada cargo, tanto por vontade da instituição quanto voluntariamente. Para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa abrangendo diversos artigos, autores e estudiosos do tema abordado.

A empresa estudada apresenta indícios de que mantém condições favoráveis para manutenção de um bom clima organizacional, com funcionários motivados e interessados em permanecer na empresa.

Portanto, dada a necessidade de as organizações se dedicarem ao bem estar de seus funcionários, de mantê-los satisfeitos com o ambiente de trabalho, com a remuneração oferecida, a pesquisa empreendida buscou responder a seguinte questão: “Que estratégias poderiam ser adotadas pela empresa para elevar a retenção dos ocupantes dos cargos em que tem ocorrido maior *turnover*?”

O artigo está dividido em cinco seções, contando com essa introdução. Na sequência, são apresentadas a metodologia utilizada para a pesquisa, a revisão da literatura, a análise dos dados e, por último, a conclusão da pesquisa.



1 METODOLOGIA

O trabalho tem como base uma pesquisa quantitativa e analisa a rotatividade (*turnover*) nos cargos de baixo, médio e alto escalão, buscando compreender os fatores causadores dos desligamentos.

Os dados foram obtidos junto aos arquivos da empresa, referentes a período de dois anos. A organização mantém os registros atualizados em uma pasta com cópia de documentos pessoais dos empregados e com todo seu histórico, incluindo pedidos de dispensas, absenteísmos, atestados médicos, dentre outros. Simultaneamente, foi realizada uma consulta ao livro de registros que contém os dados dos funcionários, a descrição da função exercida e a forma de pagamento de maneira detalhada. No momento da demissão de um funcionário, um questionário é entregue ao demitido, sendo seu preenchimento facultativo. A análise dos materiais gerados por esse processo permitiu obter informações relacionadas ao *turnover* na empresa. Os questionários são arquivados em uma pasta individual que, por sua vez, é armazenada em um armário específico e de fácil acesso. O prazo máximo utilizado na consulta foi de três anos e meio de afastamento do funcionário.

Utilizando a classificação proposta por Marconi e Lakatos (1996) a pesquisa pode ser qualificada como intervencionista e explicativa, uma vez que propõe alterações na realidade que está sendo estudada e promover um exame minucioso das razões pelas quais os funcionários estão sendo desligados da organização estudada. Os meios para que esse trabalho se desenvolvesse foram documentais, ou seja, realizada em documentos conservados no interior da organização e bibliográficos, uma vez que o estudo foi desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais, trabalhos acadêmicos ou redes de computadores.

Uma das limitações do método adotado é que a fonte principal de obtenção de informações, os documentos já citados, pode sofrer influências significativas devido ao estado emocional dos trabalhadores no momento de seu desligamento. Nem sempre os respondentes do questionário utilizado estarão dispostos a cooperar oferecendo informações adequadas. Em alguns casos, podem distorcer fatos e opiniões como forma de expressar revolta ou outros sentimentos.



2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Turnover ou rotatividade de pessoal caracterizam o movimento de desligamentos e contratações de novos funcionários em uma empresa, em um determinado período. Este fluxo de pessoas pode ser voluntário ou induzido pelos contratantes (POMI, 2007). Por outro lado, Silva (2002) descreve a rotatividade como uma conduta do trabalhador no que se refere à sua condição de integrante da organização e a designa como funcional - quando é do interesse do contratante que o funcionário seja demitido - e disfuncional - quando o desligamento ocorre por conveniência exclusiva do funcionário. A alta rotatividade pode denotar perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional além de impactar na motivação e no comprometimento dos funcionários. Portanto, conforme define Pomi (2007), a diligência para com as taxas de *Turnover* auxilia a preservação do capital intelectual e favorece a manutenção de uma atmosfera organizacional. Os estudos mencionados assentem, dessa forma, que as organizações que estabelecerem uma conduta de tarefas e rotinas voltadas ao bem estar de seus empregados estarão trabalhando para manter a produtividade e a saúde organizacional elevadas, além de auxiliar na redução de custos.

Ainda Pomi (2007) alega que a rotatividade não é causa, mas consequência de circunstâncias intercorridas na gestão administrativa, relacionadas aos fatores internos e/ou externos que conduzem a conduta e o comportamento dos funcionários. Ressalta, também, que a perda de um funcionário remete a um prejuízo potencial e de produção agravado pelos custos com desligamento, recrutamento, seleção e treinamento da mão-de-obra. Defende, por fim, a importância da análise das causas dos desligamentos buscando inferir e retificar os motivos predominantes.

Handel (2005) associa o contentamento do empregado com a ocupação e a responsabilidade do mesmo, abrangendo ainda a importância das relações interpessoais, o plano de carreira, a remuneração, a segurança e a sua autonomia dentro da empresa.

Porto, et al. (2006) afirma que o trabalho, caracterizado como componente central na vida do cidadão, é uma forma de alcançar metas pessoais dos indivíduos,



sendo indispensável para motivação em seus cargos. Através do trabalho, o ser humano tem buscado atender suas necessidades, atingir seus objetivos e realizar-se (Oliveira et al. 2004).

Em um estudo realizado sobre a rotatividade no Brasil, em entrevista com 150 profissionais com mais de 25 anos, demonstrou que os três principais fatores da rotatividade são: Falta de perspectivas de crescimento profissional (30,88%); relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste (26,23%); falta de uma estrutura de incentivos e benefícios (16,67%); sobrecarga de trabalho e descumprimento de contratação não estão entre os três principais fatores que geram o *turnover* nas empresas, segundo os dados levantados neste estudo (QUÉGE, 2008, p. 3)

Caetano e Vala (2004) apontam que as pessoas empenhadas: são mais assíduas e pontuais; denotam menos intenções de abandonar a organização e abandonam-na, efetivamente, menos; denotam atitudes mais favoráveis relativamente à mudança; são melhores cidadãos organizacionais; ajudam mais os colegas e os superiores; executam menos ações negligentes e retaliatórias; denotam melhores níveis de desempenho individual; contribuem mais acentuadamente para o desempenho organizacional.

Bastos (1997, p. 29) salienta que “comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo, a ter o desejo de permanecer naquele curso de ação” e que comprometimento é algo intrínseco à personalidade do indivíduo, podendo existir tipos diferentes.

Ainda de acordo com Bastos, Correa e Lira (2000): múltiplos aspectos podem ser alvos do comprometimento do indivíduo, dentre os quais podem ser citados: a própria organização, a sua profissão, o seu sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho, entre outros.

Estudos anteriores demonstram que o nível de empenho organizacional pode interferir diretamente no *turnover* e no absenteísmo. A intenção de mudança de emprego pode ocorrer por diversos fatores como: afinidades interpessoais, fatores relacionados à prática laboral e fatores econômicos. Todos esses elementos contribuem para a satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, para o empenho organizacional.



Corroborando com a explanação acima, (DELLOVO et al, 2011, p. 13)

há necessidade de cada vez mais valorizar os recursos humanos da empresa, pois qualidade e produtividade só podem ser conseguidas com pessoas satisfeitas alocadas nos cargos, de acordo com as suas capacidades e potencialidades, sendo bem remuneradas.

Conforme define Robbins (1999), a satisfação geral do indivíduo, depende da forma que o mesmo encara seu trabalho, ou seja quando existe um alto nível de satisfação, é provável que se tenha atitudes positivas e o contrário também.

Finalizado o referencial teórico, a seguir será a apresentado características da empresa investigada e o estudo de caso em si.

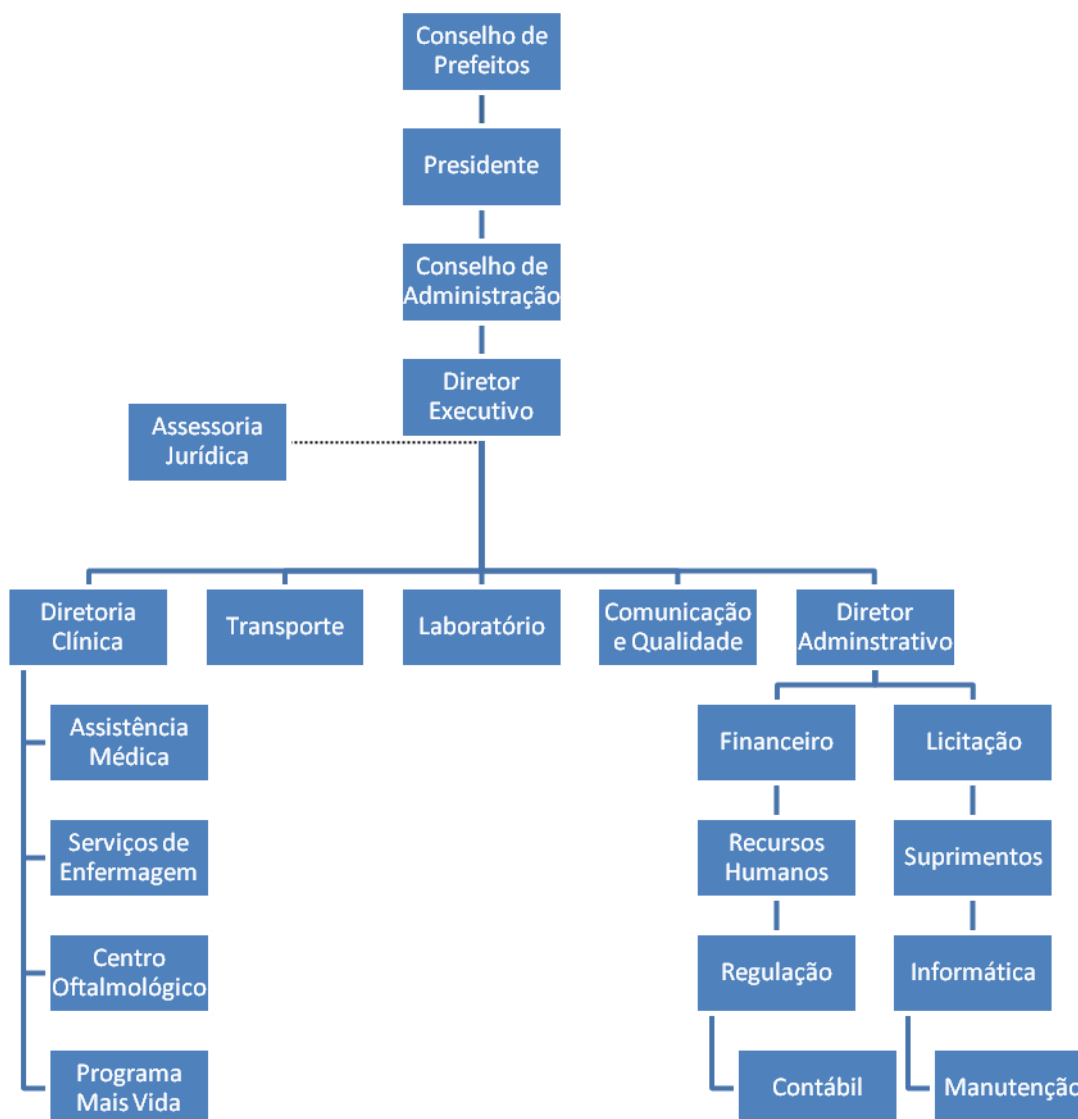
3 A EMPRESA EM ESTUDO

A Agência de Cooperação é um consórcio de municípios que tem como objetivo a promoção da saúde visando concentrar os recursos das secretarias de saúde para atender demandas de média complexidade. O consórcio é uma associação civil sem fins econômicos, com sede em Juiz de Fora (MG) que foi instituído no dia 25 de abril de 1996 e conta, atualmente, com os seguintes consorciados:

- Minas Gerais: Andrelândia, Aracitaba, Arantina, Belmiro Braga, Bias Fortes, Bom Jardim de Minas, Chácara, Coronel Pacheco, Ewbank da Câmara, Goianá, Lima Duarte, Matias Barbosa, Oliveira Fortes, Pedro Teixeira, Piau, Rio Novo, Rio Preto, Santana do Deserto, Santa Rita do Jacutinga, Santos Dumont e Simão Pereira;
- Rio de Janeiro: Comendador Levy Gasparian e Sapucaia.

A administração do Consórcio é liderada pelo conselho de prefeitos das cidades supracitadas, onde há votação para eleição do presidente da empresa, que representará oficialmente os demais municípios.

Figura 1: Organograma da ACIPES



Fonte: a empresa, 2013

A empresa foi escolhida para encampar a unidade voltada para o atendimento de toda a Macrorregião Sudeste do Estado de Minas Gerais. O programa não realiza atendimento espontâneo, ou seja, os pacientes não podem procurar diretamente a empresa. Devem ser, necessariamente, encaminhados pelas UBS's.

A estrutura física é dividida em sete andares, alguns ainda em obras e em cada um deles, funciona uma Lotação como: administração, transporte, médicos, profissionais da saúde e o Programa Mais Vida, que atende apenas idosos dos municípios consorciados.



Esses andares possuem salas com janelas, corredores espaçosos, ar condicionado central, televisores, copa e banheiros. Uma conservadora foi contratada para realizar o serviço de limpeza e seus funcionários foram distribuídos pelo estabelecimento durante todo o horário de funcionamento da empresa.

A Instituição atua conforme detalhado nos procedimentos específicos de responsabilidade do Setor de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) possibilitando condições ambientais adequadas como iluminação, ergonomia, temperatura e limpeza.

Os funcionários contam com a infraestrutura de conectividade e interatividade por rede interna de acesso à internet, portaria automatizada com controle 24 horas, circuito interno de TV com monitoramento central, restaurantes conveniados onde a alimentação tem a colaboração de R\$ 1,00 (um real) mensal dos funcionários, descontado em folha, sala de negócios dotada de recursos áudios-visuais, sala de conferência e eventos.

A empresa estabelece estratégias de integração de seus trabalhadores, de desenvolvimento de conhecimento pessoal e benefícios em geral, dentre os quais podemos ressaltar: churrascos periódicos de confraternização, comemorações mensais para os aniversariantes, custeio de cursos externos específicos da área de atuação do funcionário e doações de cestas natalinas.

Os futuros funcionários são selecionados (interna e externamente), a partir da demanda do setor de origem, que envia a descrição detalhada do cargo com a competência exigida para a área de Recursos Humanos, que através de um processo de recrutamento (exemplos: indicações pessoais de prefeitos e secretários de saúde, arquivo de currículos pré-selecionados, anúncios em órgãos de imprensa) indicam as pessoas que se encaixam no perfil exigido para entrevista com o responsável pelo setor de origem do pedido, que fará a seleção final. Após a seleção e aprovação dos setores pertinentes, o candidato é encaminhado ao exame admissional. As transferências internas de funcionários e o aproveitamento de estagiários é uma boa prática utilizada pela área de Recursos Humanos, que identifica os funcionários e estagiários com aspirações e competências dentro da Empresa e os encaixam quando surgem as oportunidades nas áreas pretendidas.

Quando há contratação por indicação, o selecionado passa pelo mesmo processo de treinamento e experiência que os demais admitidos.

Os novos membros da força de trabalho, após a contratação, recebem o Código de Ética e Conduta da Empresa, onde são apresentados a Empresa, a equipe de trabalho, a Missão, Visão, Política da Qualidade, Valores/Princípios, além de normas que norteiam a vida dentro da Empresa.

O treinamento é realizado no período de experiência de 45 dias, podendo ser prorrogado por mais 45 dias, e o novo contratado acompanha o setor que irá ser inserido para aprender sua função e o funcionamento global da empresa.

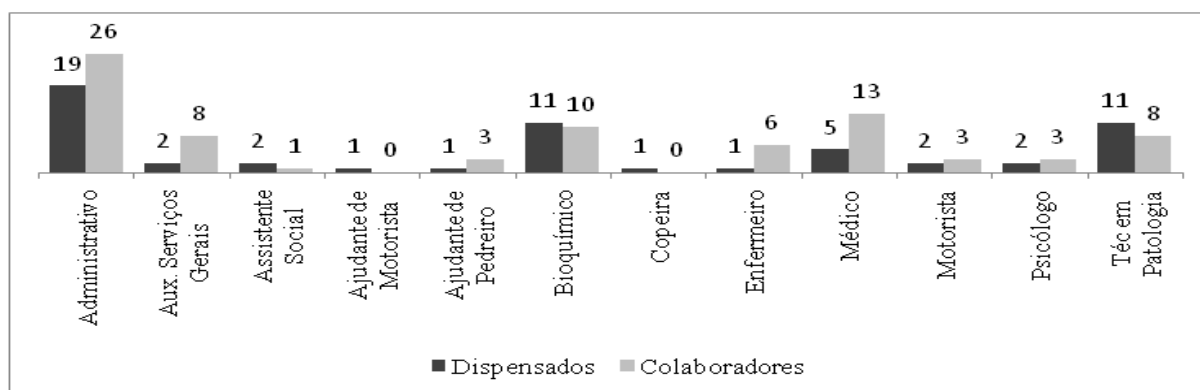
Como exposto no organograma, apresentado na figura 1, há um conselho de Prefeitos que comanda a empresa.

O organograma apresenta a estrutura formal da empresa, que é dividida em vários setores, com um diretor responsável para cada setor. Estes Diretores são subordinados ao diretor executivo que transmite as intercorrências e os resultados ao presidente da empresa que, por sua vez, representa os conselhos de prefeitos e de administração. A assessoria jurídica é um serviço terceirizado e mantém um funcionário alocado na empresa.

4 O TURNOVER NA EMPRESA ESTUDADA

Após a apresentação da empresa, serão demonstrados, a seguir, os resultados da pesquisa. A figura 2 apresenta, quantitativamente, a rotatividade de funcionários no período pesquisado.

Figura 2: Colaboradores atuantes e dispensados de agosto de 2009 a dezembro de 2011



Fonte: os autores



A função administrativa possuía 26 funcionários atuantes no momento da pesquisa e no intervalo avaliado foram dispensados 19 funcionários. Esse alto índice de desligamentos sugere que os processos seletivos podem não ter sido bem elaborados, impacto maior do grande volume de indicações de pessoas para os empregos. A maioria dos selecionados não possuía capacidade técnica exigida em sua ocupação, que necessitava de aptidões como conhecimento básico de informática. Os funcionários com função administrativa estavam distribuídos por alguns setores da empresa como no setor financeiro, que necessitava de habilidade com computadores e internet, matemática, boa concentração e organização - assim como no setor de departamento pessoal - responsável pelos cálculos de salários, encargos, pagamentos extras - no setor de gestão de pessoas - que tem o dever de contratar e demitir funcionários, manter o bom clima organizacional, saber as necessidades de seus funcionários e preservar os direitos e deveres dos mesmos, controlar as folhas de ponto juntamente com o setor de departamento pessoal - e o setor de compras - que tem a incumbência de saber as empresas que possuem o direito exclusivo de venda para o consórcio.

O cargo de auxiliar de serviços gerais não exige elevadas capacitações escolares devido às atividades que são realizadas, como limpezas, serviços de encanações, consertos de janelas, portas, dentre outros. De acordo com os dados levantados, observa-se que houve uma taxa de *turnover* pouco significativa, que pode estar relacionada à simplicidade da função e à necessidade desses trabalhadores em manterem-se empregados, além da provável satisfação com seus salários. Percebe-se que esses funcionários são de baixo nível social, todos do sexo masculino e chefes de suas famílias, o que fortalece a dedicação em suas atividades e busca pela segurança em seu emprego.

A ocupação de assistente social possuía duas vagas de emprego na empresa, no período analisado, e foi reduzida para uma. A empresa verificou que apenas um profissional nesse cargo seria suficiente para atender aos seus pacientes, reduzindo os custos de manter mais um profissional dessa área.

Os ajudantes de motoristas trabalham juntamente com os motoristas em um ônibus disponibilizado pelo consórcio para buscar, nas cidades consorciadas, os pacientes e idosos necessitados de atendimentos na empresa. Também são



responsáveis por auxiliar essas pessoas em suas locomoções, organizam e os encaminham para serem atendidos pelos profissionais especializados. Esses funcionários serão contratados pela empresa e foi definido que seriam vinculados às cidades consorciadas e por isso não haveria mais ninguém com essa ocupação no quadro de funcionários do consórcio.

Os bioquímicos do laboratório trabalhavam em dois turnos distintos. Os que foram contratados para o turno da manhã questionavam a igualdade dos salários com os que foram contratados para o turno da noite. A quantidade de horas trabalhadas dos funcionários noturnos era menor que a dos diurnos. Isso ocorria devido à carga horária máxima permitida para plantões. Essa escala foi estudada por todos da equipe e chegou-se a conclusão de que, mesmo dispensando ou admitindo outro funcionário para atuar no horário noturno, não haveria como igualar as horas trabalhadas dos dois turnos. E como também não pode, por lei, reduzir o salário de um empregado, os bioquímicos do horário comercial exigiam aumentos em suas folhas de pagamento devido às horas adicionais trabalhadas, o que estava sendo avaliado pela diretoria até o fim dessa pesquisa. Além disso, os funcionários do plantão noturno tinham outros vínculos empregatícios e alegavam cansaço em virtude de excessiva carga horária de trabalho. Esses motivos contribuíram significativamente para a elevação da taxa de *turnover* do cargo.

A função de copeira tem a incumbência de servir o café da manhã, almoço e café da tarde aos idosos atendidos no consórcio e aos seus acompanhantes, limpar o refeitório e a cozinha. O prédio tem uma copa em cada andar e essas funcionárias também são responsáveis por mantê-las limpas, organizadas e sempre abastecidas com leite, biscoitos e café, que são disponibilizados a todos os funcionários, além de, eventualmente, servir água, café e biscoitos em reuniões. Esse cargo foi extinto a partir da ocorrência de um desentendimento com uma funcionária que se dizia menosprezada, subjugada e com orgulho ferido pela função, apesar do respeito de todos. Essa era uma ocupação que só tinha mulheres atuando e para tentar valorizá-las, a equipe de recursos humanos alterou, em suas carteiras de trabalho, a função de copeira para assistente administrativo. Mesmo com as tarefas mantidas, as funcionárias se sentiram mais reconhecidas e dispostas a continuar em suas ocupações.



Na empresa, há seis vagas para os profissionais de enfermagem e apenas um teve que ser substituído. Isso ocorreu, pois o funcionário passou em um concurso público em outra cidade e não pôde continuar com o vínculo empregatício com a empresa. Os funcionários desse cargo se dizem satisfeitos com suas funções e com sua respectiva remuneração, fazendo com que a taxa de *turnover* se mantenha baixa na função.

Havia ainda 13 profissionais de medicina, com especialidades distintas. No período do estudo, cinco pediram o desligamento da empresa, gerando uma taxa de *turnover* um pouco elevada, em torno de 38%. Dois desses alegaram insatisfação com o salário oferecido e os outros três citaram incompatibilidade de horários com outros vínculos empregatícios, pois tinham a necessidade de trabalhar em outros locais para complementar suas rendas. Isso também sugere que os honorários não eram suficientes para manterem a exclusividade com o consórcio.

A empresa disponibiliza ônibus para transportar os pacientes e seus acompanhantes, de suas cidades até o consórcio. O motorista é responsável pela condução desses automóveis. Um dos desligamentos dessa função ocorreu devido a um problema de saúde com o funcionário que foi reprovado nos exames periódicos e, como a ocupação exige boas condições de saúde, o mesmo foi encaminhado para especialistas para que pudessem fazer o tratamento adequado das disfunções detectadas, impedindo-o de continuar no cargo. O outro funcionário foi dispensado em decorrência de muitas reclamações de seu comportamento perante outros funcionários e pacientes.

Para o cargo de psicólogo são disponibilizadas 3 vagas e, no período analisado, dois desses profissionais tiveram que ser substituídos, o que representa uma elevada taxa de *turnover*. Um deles foi por motivo de atrasos, o especialista não estava cumprindo corretamente a carga horária necessária, com isso a equipe de recursos humanos julgou que o funcionário não estava comprometido com a empresa e o dispensou da função. Já o outro funcionário pediu o seu desligamento, pois alegou ter conseguido um emprego mais satisfatório em relação aos seus honorários.

A função de técnico em patologia teve uma taxa de *turnover* bem significativa. O laboratório necessita de oito profissionais atuando nesse cargo e, no período



analisado, onze profissionais foram desligados. Tais profissionais têm a função de recolher dados para cadastros dos pacientes; coletar materiais biológicos (sangue, fezes, urina, etc) e transportá-los com conservação até o local onde serão analisados; preparar e identificar os materiais, reagentes e outros insumos necessários para a coleta; limpar e esterilizar o material utilizado, descartando quando necessário, obedecendo às normas de biossegurança e informar ao paciente os cuidados a serem tomados antes e depois das coletas. A alta taxa de rotatividade foi analisada pelo setor de recursos humanos e mediante ao questionário, identificaram como principais causas a carga horária extensa, o alto volume de trabalho e a grande responsabilidade, pois um erro deles poderia influenciar na interpretação dos exames e prejudicar o paciente.

CONCLUSÃO

Num cenário de forte influência capitalista, quanto mais competitiva e moderna for uma organização, mais importante torna-se o comprometimento dos funcionários com as estratégias, missões e metas. A manutenção da estrutura e o investimento na gestão de pessoas tornam-se grandes aliados na condução das estratégias de qualquer organização.

Neste contexto, foi elaborado o presente estudo que busca auxiliar os gestores da empresa a entender os altos índices de *turnover* apresentados em alguns cargos dentro da organização.

O processo seletivo pode ser um importante aliado para evitar a alta rotatividade de funcionários. A utilização de avaliações e atividades que testem os pré-requisitos exigidos pelas funções aumentam a compatibilidade entre o funcionário e o cargo. Entretanto, a característica específica da empresa, que é gerida por um conselho de prefeitos, força a utilização de processos seletivos com base em indicações de candidatos para o preenchimento das vagas, mesmo sem qualquer avaliação de conhecimentos técnicos. Esse cenário aumenta a probabilidade de *turnover*, como observado na função administrativa, na qual a deficiência técnica dos funcionários motivou a maioria dos desligamentos.



Um dos principais fatores normalmente avaliados pelos funcionários é o salário. Assim, a organização deve se preocupar sempre em equiparar a jornada de trabalho e a responsabilidade intrínseca ao cargo, com os respectivos honorários, trabalhando ainda com bonificações financeiras por merecimento, buscando a satisfação e a motivação do empregado. Neste contexto, de posse das informações relatadas no estudo, sugere-se que esse seja um assunto importante na avaliação dos gestores da Ascipes para evita a alta rotatividade entre bioquímicos e médicos da empresa.

O *feedback* também é uma ferramenta fundamental de suporte à gestão de qualquer organização e deve ser realizada regularmente. Na empresa, apesar da reunião mensal que discorre sobre os resultados e os aspectos a serem corrigidos, é necessário que haja uma reunião com cada setor e, se possível, individualmente, para que o funcionário tenha a exata noção dos pontos a serem melhorados e dos pontos positivos que devem ser mantidos. A função copeira, por exemplo, poderia ter sido mantida caso houvesse um melhor nível de comunicação interna, no qual evidenciasse sua importância para empresa e o valor do cargo, com foco na valorização do funcionário para a organização.

O cargo com maior taxa de *turnover* na instituição pesquisada foi o de Técnico em Patologia, cujos ocupantes queixavam-se de excesso de trabalho e chegaram a se reunir para requerer mais contratações no setor. Deve-se ressaltar, aqui, a importância de um canal no qual o funcionário expresse suas necessidades, reclamações e pontos de vista.

Conclui-se, por fim, que uma empresa que busque a redução da taxa de *turnover*, necessita analisar primeiramente a compatibilidade do cargo oferecido com o candidato, como, também, oferecer um salário compatível com a função. Por outro lado deve apresentar planos de carreira para estimular os funcionários a permanecerem na empresa com entusiasmo, visando a possibilidade de ascensão dentro da instituição. De maneira complementar, todo esse processo deve caminhar atrelado à manutenção de boas condições de trabalho e da promoção de boas relações interpessoais.

As organizações capazes de atrair e gerir bons funcionários mostram-se mais competitivas e estarão sempre à frente num mercado cada vez mais competitivo e



exigente. A competência, neste momento, materializa-se e torna-se uma riqueza fundamental para o sucesso empresarial.

STRATEGIES FOR RETENTION OF EMPLOYEES IN THE AGENCY INTERMUNICIPAL COOPERATION OF JUIZ DE FORA AND REGION

ABSTRACT

This article deals with a topic that has been common in work management area: the turnover. This term represents the rate of employees who are off to an organization in a given period. In order to avoid it, a growing number of companies have invested in better working conditions, favoring the retention of talent. The aim of the study was to analyze the causes of turnover in the studied institution. The study was developed in an Intermunicipal Cooperation Agency and set of data available in the organization, which were analyzed in the light of the presented literature review. The research method was quantitative and can be also classified as interventionist, explanatory and documentary. The study highlights some actions to be taken by the organization to improve the selection process, suitability of persons to jobs and wage equilibrium to the market, seeking to reduce turnover rates now found in some positions.

KEYWORDS: PEOPLE MANAGEMENT. TURNOVER. RETENTION OF TALENT.



REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. **A escolha e o comprometimento com a carreira**: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. Revista de Administração, v. 32, n. 3, p. 28-39, Foz do Iguaçu, 1997.
- BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.
- CAETANO, A.; VALA, J. **Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais**. Revista de Administração Contemporânea, v.8, nº. 1, Curitiba Jan./Mar. 2004.
- DELLOVO, M.; PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; SIQUEIRA, D. D.; BARUSSO, E.; ALMEIDA, L. A. de. **Turnover no Segmento Varejista**: Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados de Londrina. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2010.php?pag=92>>. Acesso em 09/2011.
- HANDEL, M. J. **Tendências na qualidade do emprego percebida, 1989 a 1998**. Trabalho e ocupações, v 32, n. 1, p. 66-94, São José dos Campos, 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, S.R.O.; PICCININI, V.C.; FONTOURA, D.S; SCHWEIG, C. **Buscando o sentido do trabalho**. In: XXVII Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD: Atibaia, 2004.
- POMI, R. M. **Recursos humanos**: mudanças. 2007. Disponível em: <<http://www.pesquisabrasileira.com.br>>. Acesso em 09/2011.
- PORTO, J. et. al. **Análise fatorial confirmatória da Escala de Valores Relativos ao Trabalho**. In: XXX Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD: Salvador, 2006.
- QUÉGE, Marco A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil**. Revista Business School São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios.pdf>>. Acesso em: 09/2011.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.
- SILVA, M. F. **Comportamento organizacional: a rotatividade em foco**. Revista da Psicologia da Universidade Federal do Ceará. Ceará, 20, n. 2, 2002.