

# Administração, Empreendedorismo e Inovação

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Administração, Empreendedorismo e Inovação

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação [recurso eletrônico] /  
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa  
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo  
e Inovação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-314-9

DOI 10.22533/at.ed.149190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações  
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este primeiro volume é composto por vinte e três capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Comprometimento e Satisfação no Trabalho em uma Instituição Filantrópica de Apoio à Criança com Câncer” e objetivou compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho em uma Instituição Filantrópica na cidade de João Pessoa – PB, que tem como missão cuidar de crianças portadoras de câncer. O segundo capítulo tem como título “Como a Satisfação dos Funcionários Influencia o Clima Organizacional? Estudo de Caso em Empresa do Setor Educacional” e objetivou estudar como o clima organizacional se relaciona com a satisfação de funcionários de uma empresa do setor educacional do interior do estado de São Paulo. O terceiro capítulo, intitulado “Diagnóstico de Clima Organizacional e sua Influência na Saúde Mental do Empregado”, teve como objetivo realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás.

O quarto capítulo, intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China”, objetivou caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. O quinto capítulo, intitulado “Gestão de RH e o Processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho: análise na empresa Gerdau à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável”, buscou descrever o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, bem como identificar suas ações sustentáveis referente a esse processo de gestão de recursos humanos. O sexto capítulo tem como título “O Engajamento como Ferramenta para a Melhoria da Produtividade e dos Resultados nas Empresas” e objetivou identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

O sétimo capítulo é intitulado “As Múltiplas e Interligadas Competências do Líder” e objetivou discutir as múltiplas e interligadas competências do líder. O oitavo capítulo

tem como título “O Papel do Líder na Administração do *Turnover*” e objetivou demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração do *turnover* dentro das organizações. O nono capítulo, intitulado “O Perfil do Gestor do Município de Cravolândia na Escola Áurea Cravo”, objetivou abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão.

O décimo capítulo é intitulado “A Inteligência Competitiva como Meio para Obtenção e Proteção de Vantagem Competitiva da Firma” e objetivou avaliar como o conceito de inteligência competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da vantagem competitiva da firma. O décimo primeiro capítulo tem como título “Diagnóstico do Desempenho Estratégico em Micro e Pequenas Empresas com Aplicação do *Balanced Scorecard*” e investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de gestão do desempenho estratégico e gestão da competitividade em micro e pequenas empresas. O décimo segundo capítulo, intitulado “Processo Decisório em Ambiente Organizacional”, teve como objetivos estudar os conceitos dos processos decisórios e discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Governança num Laticínio do Sul Goiano sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação” e buscou caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. O décimo quarto capítulo é intitulado “Caso Rápido & Barato: vamos entregar logo a encomenda?” e trata-se de um caso de ensino que examina o tema da produtividade dos empregados de uma empresa privada de coleta e entrega de encomendas. O décimo quinto capítulo é intitulado “Um Fabricante, Múltiplas Marcas” e problematiza aspectos da concentração de mercado no segmento alimentar brasileiro a partir da concentração de marcas por um seletivo grupo de empresas.

O décimo sexto capítulo tem como título “Marcas, Marketing e Consumo nos Trens Urbanos” e objetivou problematizar as apropriações e os usos que são feitos dos produtos ditos “de marca” para impulsionar o comércio daqueles “sem marca”. O décimo sétimo capítulo é intitulado “Imagem-Conceito da Marca Scania – Por Trás de Todo Motorista Existe um Caminhão, Por Trás de Todo Caminhão Existe uma Marca” e objetivou verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos. O décimo oitavo capítulo tem como título “Marketing: Análise do Comportamento do Consumidor e a Decisão de Compra” e objetivou contribuir para compreensão da importância dos elementos do marketing, bem como, retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra na população de baixa renda.

O décimo nono capítulo, intitulado “Envolver e Conquistar: uma análise sobre a estratégia de lançamento do *revival* da série *Gilmore Girls* pela Netflix”, teve como objetivo refletir sobre as estratégias de lançamento de histórias seriadas através do canal de *streaming* Netflix. O vigésimo capítulo tem como título “O Efeito de Moderação Geracional sobre a Aceitação e o Uso de Novas Tecnologias: uma análise do uso

de internet em smartphones” e tem o propósito de ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “O Papel da Inteligência Competitiva e do Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores” e objetivou estudar a inteligência competitiva como apoio ao marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “O Planejamento Estratégico de Marketing da Agência de Publicidade e Propaganda Hiato Comunicação” e apresenta os principais dados estratégicos da Agência Hiato Comunicação. O vigésimo terceiro capítulo tem como título “O Potencial da Neurociência no Trabalho dos Publicitários” e objetivou caracterizar e pontuar as principais ferramentas da Neurociência que se aplicam ao universo da Publicidade e Propaganda.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER	
Allisson Silva dos Santos Reginaldo Elias Chaves Thiago Gomes Gama Maria Luiza da Costa Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908051</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>12</b>
COMO A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INFLUENCIA O CLIMA ORGANIZACIONAL? ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL	
Gabriela Troyano Bortoloto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908052</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>21</b>
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO	
Rosângela Alves de Lima Gleyciane Mendes da Silva Marcela Neres Ribeiro Andréa Batista Magalhães	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908053</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>39</b>
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA	
Graziele Zwielewski Suzana da Rosa Tolfo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908054</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>67</b>
GESTÃO DE RH E O PROCESSO DE HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: ANÁLISE NA EMPRESA GERDAU À LUZ DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim Luciane Albuquerque Sá de Souza Luciano de Santana Medeiros Eduardo Albuquerque de Sá Emanoela Moura Toscano Simone Moura Cabral Odaelson Clementino da Silva Manuelle Cristine Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908055</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>85</b>
O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS	
Juliano Keller Alvez Vanderlei Luiz Dias Leonard Almeida de Moraes Édis Mafra Lapolli	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908056</b>	

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>99</b>
AS MÚLTIPLAS E INTERLIGADAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER	
Francynete Silva Portela Brito	
Iago Vasconcelos Teixeira	
Isabella de Oliveira Tomaz	
Kátia Lorena das Chagas Wenceslau	
Martha Pereira Silva	
Valeska Moreira Gomes	
André Luiz Marques Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908057</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>110</b>
O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER	
Daniel Melanda Signorini	
Jerson Joaquim da Silva	
Lucas Bertasso Martos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908058</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>120</b>
O PERFIL DO GESTOR DO MUNICÍPIO DE CRAVOLÂNDIA NA ESCOLA ÁUREA CRAVO	
Claudemir Nascimento Araujo Santos	
Alexandro Santos Barros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908059</b>	
<b>CAPÍTULO 10 .....</b>	<b>128</b>
A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MEIO PARA OBTENÇÃO E PROTEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA	
Jorge Ivan Correa Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080510</b>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>143</b>
DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	
Antonio Guerra Junior	
Francisco Alexandre Regina	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080511</b>	
<b>CAPÍTULO 12 .....</b>	<b>157</b>
PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Fabrícia Cândida Aparecida de Paula Raggi	
Ana Cristina Mende Muchon	
Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção	
Evelyne Lopes Ferreira	
Wagner Cardoso Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080512</b>	
<b>CAPÍTULO 13 .....</b>	<b>166</b>
GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	
Maryele Lázara Rezende	
Vagner Rosalem	
Cássia da Silva Castro Arantes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080513</b>	

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>182</b>
CASO RÁPIDO & BARATO: VAMOS ENTREGAR LOGO A ENCOMENDA?	
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira	
Walid Abbas El-Aouar	
Rodrigo José Guerra Leone	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080514</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>197</b>
UM FABRICANTE, MÚLTIPLAS MARCAS	
Anderson Moraes de Castro e Silva	
Elizabeth Pereira Andrade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080515</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>212</b>
MARCAS, MARKETING E CONSUMO NOS TRENS URBANOS	
Anderson Moraes de Castro e Silva	
Elizabeth Pereira Andrade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080516</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>230</b>
IMAGEM-CONCEITO DA MARCA SCANIA POR TRÁS DE TODO MOTORISTA EXISTE UM CAMINHÃO POR TRÁS DE TODO CAMINHÃO EXISTE UMA MARCA	
Artur Afonso Ceni	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080517</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>247</b>
MARKETING: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A DECISÃO DE COMPRA	
Ivone Rodrigues Lima	
Carlos José dos Santos	
Naiane Dias Simões	
Vagner Rosalem	
Renata Alessandra Evangelista	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080518</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>255</b>
ENVOLVER E CONQUISTAR: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DO REVIVAL DA SÉRIE GILMORE GIRLS PELA NETFLIX	
Amanda Pereira Gonçalves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080519</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>268</b>
O EFEITO DE MODERAÇÃO GERACIONAL SOBRE A ACEITAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS: UMA ANÁLISE DO USO DE <i>INTERNET</i> EM <i>SMARTPHONES</i>	
Luiz Henrique Lima Faria	
Antônio Carlos Giuliani	
Nádia Kassouf Pizzinatto	
Christiano França da Cunha	
Ronie Galeano	
Rafael Buback Teixeira	
Renata Sossai Freitas Faria	
Bruno Tardin Francischeto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080520</b>	

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>289</b>
O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES	
Renata Giacomini Menezes	
Cristiana Fernandes De Muylder	
Jefferson Lopes La Falce	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080521</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>301</b>
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA HIATO COMUNICAÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Sônia Aparecida Martins Lazzarini	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080522</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>316</b>
O POTENCIAL DA NEUROCIÊNCIA NO TRABALHO DOS PUBLICITÁRIOS	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Carlos Alberto Gonçalves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080523</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>330</b>

## O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER

### Daniel Melanda Signorini

Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
- FATEC

Presidente Prudente – SP

### Jerson Joaquim da Silva

Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
- FATEC

Presidente Prudente – SP

### Lucas Bertasso Martos

Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
- FATEC

Presidente Prudente – SP

**RESUMO:** O mercado de trabalho tem passado por intensas mudanças, principalmente com relação à competitividade, que aumentou de forma considerável e significativa dentro do cenário econômico. Diante desse avanço, as organizações tiveram de mudar estrategicamente e constataram um enorme diferencial competitivo em seus colaboradores, sendo eles peças-chave para o atingimento dos resultados. Manter esses colaboradores nas organizações, evitando sua saída para buscar outras oportunidades, tornou-se um desafio. Portanto, atuar de forma preventiva e no controle do *turnover* é um tema de extrema relevância para o cenário organizacional. Os objetivos desse estudo foi demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração

do *turnover* dentro das organizações, desempenhando seu papel no monitoramento e prevenção desse índice e identificar quais fatores possuem maior influência para o aumento do *turnover* nas organizações. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio de livros, sites e artigos de forma exploratória. Os resultados da pesquisa sugerem que o papel eficaz do líder é fundamental, pois por meio de sua gestão, é capaz de diagnosticar o comportamento dos colaboradores, avaliando o nível de satisfação e atuando, preventivamente, com a implantação de melhorias, e dessa forma sustentando a permanência e o engajamento dos mesmos na organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Líder; *Turnover*; Prevenção; Controle.

**ABSTRACT:** The labor market has undergone intense changes, especially in relation to competitiveness, which has increased considerably and significantly within the economic scenario. Faced with this advance, organizations had to change strategically and found a huge competitive differential in their employees, being key to achieving their results. Keeping these employees in organizations, avoiding their exit to pursue other opportunities, has become a challenge. Therefore, preventive action and control of turnover is an extremely

important issue for the organizational scenario. The objectives of this study were to demonstrate alternatives for the leader to act preventively in the management of turnover with in organizations, playing their role in monitoring and preventing this index and to identify which factors have the greatest influence on the increase of turnover in organizations. To achieve this goal, bibliographical research was conducted through books, websites and articles in an exploratory way. The results of there search suggest that the effective role of the leader is fundamental, because through its management, it is able to diagnose the behavior of the employees, evaluating the level of satisfaction and acting, preventively, with the implementation of improvements, and thus sustaining the permanence and the engagement of them in the organization.

**KEYWORDS:** Leader; Turnover; Preventing; Control.

## 1 | INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa mostrar como um gestor-líder pode atuar junto a sua equipe afim de amenizar o *turnover*. Por muito tempo, na administração das organizações, deu-se mais importância às máquinas e ao processo produtivo, pois acreditava-se que só dependia de tal para obtenção de uma maior produção, sinalizando grandes lucros.

Atualmente, a realidade é outra! Sabe-se que para obter os resultados esperados, as organizações, além de terem uma tecnologia de ponta, precisam ter profissionais capacitados e motivados para exercer as funções que a cada dia se configuram mais complexas, procurando mantê-los em seu cargo, criando uma empregabilidade sustentável.

Entende-se que as organizações são feitas de pessoas, e que tais são compostas de sentimentos, valores e problemas e isso precisa ser administrado de uma forma inovadora por seus gestores que necessitam usar a liderança como uma ferramenta eficaz, no sentido de criar condições favoráveis para que seus liderados se mantenham motivados a produzir e firmarem-se em seus cargos.

Para as organizações, de modo geral, essa nova configuração do cenário empresarial traz ainda, outros obstáculos, pois pelo fato das mesmas terem como uma de suas características a rigidez às mudanças, pode resultar em uma alta rotatividade de colaboradores, conseqüentemente elevando os gastos com investimentos em recrutamento, seleção e treinamento constantes.

Considera-se que a busca da empregabilidade, por parte dos profissionais ea contratação por parte dos empregadores é o ponto decisivo para os mesmos se manterem atuantes no mercado. Ao se tratar de organizações, sabe-se ainda, que os colaboradores são detentores do capital intelectual, (considerado hoje o bem mais precioso da organização) e que colaboradores motivados produzem mais, buscam aperfeiçoamento para suas funções e se fidelizam por mais tempo.

Desde a globalização que intensificou as relações econômicas e com a

implantação de novas tecnologias, o mercado passou por intensas mudanças, principalmente, relacionadas à competitividade, que aumentou de forma considerável e significativa dentro do cenário econômico. Diante desse avanço, as organizações tiveram de mudar, estrategicamente, a sua forma de atuação e constataram um diferencial competitivo nos colaboradores, que a princípio eram tratados apenas como mão de obra padronizada e de maneira alienada.

Nesse contexto, enxergou-se cada vez mais a necessidade de investir no capital humano, aumentando o nível de conhecimento ou aplicando políticas de incentivos para manter esses colaboradores motivados e evitando a sua saída da organização em busca de outras oportunidades.

Surge então, o termo inglês *turnover*, um conceito utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos (espontâneos ou provocados), de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período; sendo possível avaliar através desse índice o ambiente e o clima organizacional.

Supõe-se que a falta de condições ideais para a execução das atividades, falta de motivação e incentivos, acarreta a saída do colaborador em busca de novas oportunidades que ofereçam maior reconhecimento pelos seus serviços.

Dessa forma, considera-se papel fundamental do líder saber diagnosticar o comportamento dos colaboradores, pesquisar o nível de satisfação e atuar preventivamente com a implantação de melhorias, para sustentar a permanência e o engajamento das pessoas na organização.

A abordagem exploratória justifica a importância desse estudo, visto que o *turnover* trata-se de uma realidade presente em muitas organizações e que o mesmo afeta expressivamente os resultados, pois são as pessoas que desempenham e influenciam os negócios da empresa de maneira positiva ou negativa.

A forma com que as pessoas atuam e executam as suas atividades, está inteiramente relacionado com o papel do líder. Portanto, identificar os motivos pelos quais elas se sentem desmotivadas e realizar uma análise aprofundada do assunto, contribuirá para que a área de gestão e liderança atue de forma mais assertiva no controle e prevenção do índice de *turnover*, evitando o aumento dos custos com recrutamento e treinamento de novos colaboradores, e em decorrência disso, manter uma equipe motivada e produtiva.

Os objetivos gerais deste estudo foi identificar os motivos do alto índice de *turnover* dentro das organizações e de que forma o líder pode administrar esse acontecimento ao desempenhar o seu papel de forma efetiva.

## 2 | METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa, buscou-se aprofundar o conhecimento sobre o tema por meio de pesquisa

bibliográfica, levantamento de dados e de forma exploratória, visto que ao longo da pesquisa, o tema foi desenvolvido e explanado com base no conteúdo estudado, com livros, sites e artigos acerca do tema.

Por tratar-se de um estudo bibliográfico, com objetivos qualitativos, foram utilizados artigos científicos e monografias publicadas e livros com abordagem sobre o tema proposto, que nortearam a pesquisa e fundamentamos resultados obtidos.

### 3 | LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER

A temática acerca do gerenciamento de pessoas tem sido muito constante dentro das organizações, visto se tratar de um assunto de extrema relevância no mundo dos negócios, já que toda a base da organização e seus resultados tanto negativos, quanto positivos, dependem não somente de planejamento estratégico, mas também passa pelo desempenho do capital humano.

Portanto, um dos desafios da gestão de pessoas e líderes é atuar preventivamente para manter o colaborador na organização, oferecendo condições favoráveis de atuação e, conseqüentemente, evitando sua saída em busca de outras oportunidades.

A organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização. Conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos é hoje um enorme desafio para as organizações. Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização. (CHIAVENATO, 2014, p.373)

Em conjunto com a gestão, o conceito de liderança tem sido trabalhado amplamente, já que um líder eficaz à frente de uma equipe promove melhorias e assegura, muitas vezes, o comprometimento dos mesmos na execução das suas atividades.

Segundo Jones e George (2008, p. 116), “liderança é o processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras pessoas e inspira, motiva e dirige suas atividades para ajudar a atingir os objetivos de grupo e organizacionais”.

Portanto, a importância do papel do líder no gerenciamento de pessoas, pois ele lida diretamente com o capital humano e com suas habilidades, dificuldades, desempenho e desafios, contribuindo para melhorias, motivação e superação constante do colaborador.

Supõe-se que os líderes olham para o futuro, traçam um curso para a organização e atraem, retêm, motivam, inspiram e desenvolvem relações com os colaboradores baseadas na confiança e no respeito mútuo. (JONES E GEORGE, 2008, p. 118)

O principal papel do líder nas organizações é incentivar, oferecer condições favoráveis para o desempenho e desenvolvimento de pessoas, para que as mesmas se sintam seguras em permanecer na empresa a longo prazo, evitando gerar custos para a empresa devido a rotatividade de funcionários e despesas com rescisões, contratação de novos funcionários e treinamento dos mesmos.

Conseguir resultados, atingir metas, superar desafios, tudo isso sem gerar custos ou prejuízos para a empresa e sem causar danos pessoais, esse é o grande desafio da liderança. Portanto tem uma equipe motivada, que trabalha em conjunto e em sintonia, é o grande trunfo de uma excelente gestão, é fator decisivo para uma empresa progressista, apta para superar os desafios do mundo moderno. Fernandes, (2010, p. 14).

Segundo Drucker (2006, p.56), “o requisito final da liderança eficaz é ganhar confiança. De outro modo, não haverá seguidores – a única definição de um líder é alguém que tem seguidores.”. Portanto, ser um líder consistente, íntegro e capaz de compreender e estar lado a lado com os seus colaboradores para contribuir com os mesmos, permite que haja confiança em seu papel e conseqüentemente haja desenvolvimento por parte dos seus liderados.

Compreende-se com essa definição, que um líder eficaz influencia e serve de inspiração para os seus subordinados, modificando sua forma de atuar dentro da organização e potencializando suas habilidades para contribuir de forma mais eficiente na execução das suas tarefas.

Considerando que, cada líder possui uma característica que o destaca dentre outros líderes, existem algumas características que espera-se encontrar de forma geral em todo profissional que ocupa um papel de liderança. Pode-se elencar algumas delas, tais quais: ética, caráter, boa comunicação, transparência, foco, comprometimento, iniciativa, responsabilidade, carisma, autoestima elevada, versatilidade, resiliência, empatia, proatividade, grande poder de retórica, compreensão, engenhosidade, (BENNIS, 1996).

Essas características são pré-requisitos fundamentais que aliados ao conhecimento e habilidades, o transforma em um líder competente para gerir e incentivar sua equipe, conseqüentemente proporcionando um ambiente de trabalho capaz de satisfazer muitas das necessidades de seus colaboradores.

Um dos papéis principais do líder, também consiste em descobrir o que os seus liderados têm de melhor e aproveitar isso no ambiente da organização, proporcionando um clima organizacional favorável, gerando comprometimento por parte do colaborador e muitas vezes, contribuindo para sua permanência e impacto direto no controle do *turnover*.

No subcapítulo seguinte faz-se uma interseção entre o papel do líder e seu papel na administração do *turnover*.

## 4 | OTURNOVER E SUAS PRINCIPAIS CAUSAS

Um índice muito abordado no cenário organizacional atualmente, o *turnover*, pode ser definido como a entrada e saída de pessoas em uma organização, chamado também de rotatividade de pessoal e se expressa através de índices mensais ou anuais.

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo (CHIAVENATO, 2014, p.178).

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2014. p. 90)

No Brasil, as taxas de rotatividade de pessoal são muito altas, foi registrado um aumento de 52% para 64% nos últimos 10 anos (FIESP, 2013) e demonstra que o colaborador está saindo das empresas em busca de melhores condições e colocações no mercado, o que poderia estar sendo evitado se dentro das organizações fosse realizada uma análise mais criteriosa de levantamento de necessidades e satisfação dos mesmos, para identificar possibilidades de oferecer um ambiente mais favorável, seguro e com mais oportunidades.

A saída dos colaboradores voluntariamente, ou seja, por sua vontade e não por decisão da organização acarreta aumento das despesas com recursos humanos, potenciais perdas na produção das atividades executadas pelo colaborador até a reposição da sua vaga e conseqüente prejuízo para a mesma, que além de perder um profissional muitas vezes engajado, perde por sua vez, todo investimento feito nele, seja ele financeiro ou intelectual.

Nesse sentido, entende-se que algumas causas principais do *turnover*, além da busca de melhores salários e benefícios, são problemas de relacionamento com líderes devido à falha de comunicação, pouco reconhecimento financeiro e planos de carreira, cultura organizacional indefinida, tratamento diferenciado entre funcionários, falta de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Há um desafio enorme nesse contexto, que é como o papel do líder influencia na entrada e saída de colaboradores, uma vez que o ser humano é muito complexo, o que determina que o líder esteja sempre pronto a ouvi-lo, a superar suas expectativas e o mais importante, mantê-lo engajado e permaneça na organização.

## 4.1 O monitoramento e controle do *turnover* sob a perspectiva de um líder

A partir do levantamento desses dados acerca das causas do *turnover*, conclui-se que o papel do líder no diagnóstico e monitoramento é fundamental. O líder deve ser capaz de identificar os fatores que desencadeiam o *turnover* em sua organização; deve avaliar quais as consequências desse índice; reestruturar e desenhar programas de relações com os colaboradores e se prevenir quanto as mudanças necessárias para gerenciar o efetivo controle, (VIANA, 2009).

É papel do líder delegar e atribuir funções a cada integrante da equipe avaliando, orientando e corrigindo o desempenho de cada um quando for necessário, aplicar planos de carreiras na área de atuação de cada um, estruturar ferramentas de avaliação, treinar e acompanhar constantemente os seus liderados e orientá-los para que os resultados sejam atingidos, (CONGER, 2011).

Um líder precisa entender que as pessoas têm papel fundamental dentro da organização e que elas possuem a capacidade de levar a organização ao sucesso ou ao fracasso, que cada um tem suas emoções, anseios, expectativas e medos. Ter uma comunicação transparente permite que muitas barreiras sejam eliminadas e que diversos obstáculos nos relacionamentos sejam superados.

Por isso, é necessário enxergar que as pessoas precisam associar os seus sonhos aos objetivos da organização, ter seus talentos destacados ao encontrar um ambiente favorável e uma visão macro, no qual todos ganham.

Portanto, alguns aspectos devem ser considerados para oferecer aos colaboradores um ambiente favorável e com o objetivo de aumentar o seu comprometimento e em decorrência disso, o seu nível de satisfação. Dentre eles, segundo Botelho (2013), estão:

*-Comunicação:* O desenho de um programa de relação com seus colaboradores deve ser baseado em uma comunicação de via dupla, no qual deve estar claro quais os objetivos da organização e em contrapartida deve-se permitir ao colaborador que exponha as suas opiniões.

*-Cooperação:* O processo decisório deve ser compartilhado gerando a cooperação e o comprometimento por parte dos colaboradores, criando o sentimento de pertencer e ser importante dentro da organização.

*-Proteção:* O local de trabalho deve oferecer segurança e bem-estar físico e psicológico para o colaborador.

*-Assistência:* deve-se oferecer suporte e apoio às pessoas, de forma a buscar atender às necessidades e expectativas individualmente.

*-Disciplina e conflito:* a organização deve ter regras claras para lidar com a resolução de possíveis conflitos.

Os colaboradores necessitam receber e ter acesso a informações a respeito do seu desempenho, por meio de *feedbacks* constantes nos quais é possível monitorar suas ações assim como corrigir rotas e para saber se está atuando de maneira

adequada; precisam ter acesso á informações sobre sua organização, qual a sua colocação no mercado, tais quais ofertas de cargos e novas oportunidades, programas de treinamento e qualificação profissional.

Esse cuidado com o esclarecimento e retorno das informações, permite alinhar as expectativas dos colaboradores em contrapartida aos objetivos da organização, contribuindo para a evolução da mesma e alcançando maior comprometimento por parte dos liderados.

Essa visão permite ao colaboradores entender de maneira clara qual a sua posição dentro da organização, criando um ambiente motivador e manterão um nível de produção consistente, pois perceberão os resultados dos seus esforços e o reconhecimento dos mesmos.

Quando cita-se o que motiva o profissional, encontra-se não somente remuneração e clima organizacional adequados como foi destacado, mas também atitudes eficientes por parte do líder. É necessário que exista um discurso coeso com suas ações concretas, que exista de fato o interesse genuíno e reconhecimento no desenvolvimento do colaborador.

Com isso, entende-se que o papel do líder também é desenvolver a confiança, atuar de forma a resolver problemas, o que só é possível se as pessoas confiarem nele. Os liderados que depositam confiança em seu líder, sentem-se seguros que seus direitos e interesses não serão em nenhum momento prejudicados.

A confiança encoraja os colaboradores a enfrentar mais riscos, facilita que a comunicação flua e aumenta a produtividade, conseqüentemente gerando a satisfação e a sua segurança em manter-se em uma organização por mais tempo.

## 5 | CONCLUSÃO

A pesquisa revelou que os resultados de um alto índice de *turnover* percebido nas organizações podem ser preocupantes para as mesmas, além dos fatores negativos intangíveis existem os fatores econômicos.

Revelou que os custos com o *turnover* pode ser preocupante atingindo vários tipos de custos como custos primários da rotatividade de pessoal: diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro.

Custo secundário da rotatividade de pessoal: envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantes qualitativas (reflexo na produção, na atitude do pessoal, custo extra laboral, custo extraoperacional) e custos terciários da rotatividade de pessoal: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade.

Nota-se que são claros os prejuízos e perdas de valores que um *turnover* mal administrado pode ocasionar a uma organização, prejuízos estes que veem desde os gastos desnecessários à queda na produção e atendimento, daí a necessidade de se

identificar as causas do *turnover*.

Existem as chamadas entrevistas de desligamento, nelas podem ser tirados informações objetivas dos motivos que levaram a decisão do trabalhador em se desligar da organização. Devem ser abordadas questões como opinião do trabalhador em relação à política dela, opinião sobre salário, opinião sobre seu chefe direto e motivo do desligamento.

Sabe-se que selecionar uma equipe que realmente se interesse pelo sucesso da organização não é uma missão fácil e manter essa equipe motivada e fiel à organização é ainda mais difícil. É essencial, porém, encontrar uma estratégia que permita a satisfação tanto do empregado quanto do empregador.

Se as necessidades dos trabalhadores forem bem esclarecidas e desenvolvidas esses podem estabelecer uma melhoria no próprio desempenho, da mesma forma que podem sofrer uma queda se suas necessidades não forem bem atendidas ou compreendidas.

Um artigo produzido pelo Sebrae-SP (2016) aponta que: “o colaborador espera que haja uma liderança que conduza o grupo a ações e esforços, que promova resultados a favor de todos - empresa, empresário e seus funcionários.”

Anseia-se que o líder seja um facilitador, que os ajude no cumprimento das tarefas, que os estimule para alcançarem os objetivos de todos e que seja o grande exemplo a ser seguido. E esse exemplo passa pela ética, pelo respeito às pessoas, por um tratamento baseado na justiça e na igualdade, sem diferenciar ninguém. Todos são iguais e merecem tratamento igual. Todos são importantes e merecem participar. Podem opinar; podem sugerir.

O mesmo artigo apresenta algumas sugestões ao gestores, como: “pense que o seu colaborador, como qualquer ser humano inclusive você, gosta de ser reconhecido, de ser elogiado, de ser recompensado.”

Procurar criar estímulos para que os colaboradores mantenham-se motivados o tempo todo. Possibilitar o desenvolvimento profissional de cada um deles. Saber que a organização também vai ganhar com isso. Investir na capacitação dos colaboradores. Melhorar a inteligência competitiva da organização. Promover reuniões periódicas, debatendo a produtividade e o desempenho da equipe. Dar o *feedback* para cada um. Avaliar cada um dos colaboradores.

Este trabalho foi pautado sobre o papel que o líder precisa engendrar a fim de criar condições para que seus liderados mantenham-se motivados e comprometidos com o trabalho, evitando, assim, um *turnover* acentuado.

Alicerçados por conceitos bibliográficos que foram base para entendimentos próprios, obtiverem-se alguns conhecimentos necessários que poderão auxiliar em uma análise em uma análise mais acurada do ambiente de trabalho, onde detectam-se um possível problema de *turnover* por parte de alguns colaboradores.

O atual cenário econômico mundial, no que diz respeito à gestão de pessoas e a um novo modelo de liderança, traz à tona discussões importantes. Uma dessas

envolve o número elevado de *turnover* em equipes de trabalho, que trouxeram base para o desencadeamento da pesquisa em questão.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **A Formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, W. C. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOTELHO, E.F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2014. 3. ed.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 4. ed.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: ed. Compacta**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CONGER, A. J. **Líder carismático: o segredo da liderança**. Como aumentar a produtividade de sua empresa, tornando seus funcionários mais confiantes e dispostos assumir riscos. São Paulo: Campus, 2011.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2006.

ESCORSIN, A. P. **Liderança e desenvolvimento de equipes** [livro eletrônico] Curitiba, 2017. 1. ed.

FERNANDES, W. **Liderança: a conquista necessária**. São Paulo: Salto, 2010. 1. ed.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012. 4. ed.

JAMES, M. KOUZES & BARRY, Z, POSNER: **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

JONES, G. ; GEORGE, J. **Administração Contemporânea**, tradução: Maria Lucia G. L. Rosa; revisão técnica: Alexandre Faria. Porto Alegre, 2008. 4. ed.

LAKATOS, E ; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2013. 5. ed.

RICHARD, E. **Líderes em transição: assumam suas funções com segurança e minimize as tensões da mudança**. 1ª ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2013.

SILVA, J. J. da. (Coord). **Liderança do comportamento à atitude**. Presidente Prudente: Unoeste, 2015.

ULRICH, D. **O Código da liderança: cinco regras para fazer a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 2009.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-314-9

