

The perception of problems for the occurrence of turnover from the view of company managers.

A Percepção de fatores relacionados ao *Turnover* pela Visão de Gestores de Empresas

Abstract: One of the main challenges for information technology associations is to implement changes and improve turnover rates. The main objective is to map the main challenges for billing control and then compare them with the responses of managers of technology companies to the challenges encountered. The study was designed in two phases: (i) a literature review, identifying the main challenges; (ii) a survey to capture the 19 technology managers perception about the occurrence of these challenges in their practice. This paper results indicate that the challenges found in the literature are in line with the problems reported by managers regarding the turnover event.

Resumo: Um dos principais desafios das organizações de tecnologia da informação é implementar mudanças e melhorar os índices de *turnover*. O presente artigo tem como principal objetivo mapear os principais desafios para o controle do *turnover* e posteriormente compará-los com as respostas de gestores de empresas de tecnologia acerca dos desafios encontrados. O estudo foi abordado em duas fases: (i) foi realizado uma revisão da Literatura, identificando os principais desafios; (ii) foi construído um questionário para captar a percepção dos 19 gestores da área de tecnologia acerca da ocorrência desses desafios em sua vivência. Os resultados deste artigo apontam que os desafios encontrados na literatura estão em consonância com as problemáticas relatadas pelos gestores para o acontecimento do Turnover.

1. INTRODUÇÃO

O *turnover* é a taxa de rotatividade de funcionários e colaboradores em uma empresa ou projeto, ou seja, ele indica a porcentagem de desligamentos de antigos funcionários por novos no decorrer do projeto, gerando a necessidade de sucessivas admissões. Essa prática é multisetorial, multidisciplinar e multifatorial, e é muito relevante na questão de gestão de projetos, se apresentando como um desafio, justificado pelos atrasos e pelo aumento de orçamento dos projetos (Mobley, 1992).

O *turnover* acarreta muito mais do que consequências financeiras, permeando também para a vida dos profissionais envolvidos. Os principais sinais percebidos são atrasos na produtividade, diminuição da qualidade, e, para companhias e projetos menores, pode significar não ter equipe suficiente para cumprir as tarefas diárias (Iqbal, 2010).

Alguns fatores podem influenciar a retenção de profissionais, de uma maneira positiva ou negativa (Hall et al., 2008). Um exemplo de influência de uma maneira positiva, é a autonomia, que é identificada como um importante motivador para os engenheiros de Software (Beecham et al., 2008).

Existem fatores que são considerados negativos para a manutenção do profissional em projetos, e seus mecanismos podem ser diversos. Eles podem desde acarretar uma falta de motivação profissional até fazer com que o funcionário não se

sinta confortável em seu ambiente de trabalho, se mostrando como desafios para a gestão de projetos (Smith, Speight, 2006).

Isso levanta uma questão prática para pesquisa: “*Quais são os principais desafios encontrados para o controle do turnover?*” Assim, de uma revisão da literatura, e, em seguida compará-la com as respostas de um *survey* realizado com gestores acerca dos desafios encontrados em suas vivências. Essa pesquisa busca entender o *turnover* e as variáveis que estão envolvidas no processo. Este artigo contribui para a temática de *turnover* em projetos tendo como principal objetivo mapear os principais desafios, através

Este artigo está estruturado da seguinte forma: A Seção 2 descreve a metodologia de pesquisa. A Seção 3 apresenta uma sumarização dos resultados, bem como, uma discussão das descobertas. A Seção 4 apresenta as considerações finais, introduzindo possíveis trabalhos futuros e limitações da pesquisa.

2 – METODOLOGIA

A metodologia foi dividida em duas fases, a primeira da revisão de literatura e a segunda do *survey*.

2.1 Revisão da Literatura

A primeira fase visou determinar as principais variáveis envolvidas no processo do *turnover*, para tal, foi realizada uma pesquisa inicial no Periódico Capes com as palavras-chave “*Turnover*”, “*Desafios*” e “*Projetos de Software*”. Se incluiu apenas trabalhos que estivessem nas línguas Inglesa e Portuguesa, e que fossem *Journals* ou conferências, com publicação indexada e disponíveis em meio online.

A seleção dos artigos encontrados ocorreu a partir da presente pergunta de pesquisa “*Quais são os principais desafios encontrados para o controle do turnover?*”, portanto, os materiais que não apontavam esses desafios como temas principais foram descartados, totalizando assim, 16 artigos selecionados. Para a análise dos mesmos, o quadro 1 foi criado para expressar os desafios captados pelos autores juntamente com a sua definição. Os artigos selecionados foram: 1 - Hall et al., 2008; 2 - Ongori, 2007; 3 - Nunes; Farias Jr, 2019; 4 - Iqbal, 2010; 5 - Acikgoz; Sumer; Nebi Summer, 2016; 6 - Foina; Eiras, 2016; 7 - Lee; Bruvold, 2013; 8 - Nascimento, 2018; 9 - Adib; Zahra; Ahmed, 2016; 10- Gottfridsson, 2015; 11 - Robles; Barahona, 2006; 12 - Souza, 2011; 13 - Scott; Charkie; Pfahl, 2020; 14 - Moser et al., 2019; 15 - Chamberlain, 2019; 16 - Santos et al. 2019.

2.2 Survey

A segunda fase foi realizada após a determinação dos principais desafios encontrados pela análise da primeira etapa. E, consistiu em um *survey* realizado através do *Google Forms*, no primeiro semestre de 2021, buscando captar a percepção dos gestores de empresas de Tecnologias do estado de Pernambuco, cada um representando uma empresa, acerca dos principais desafios apresentados em sua vivência para o controle do *turnover*, como expresso no **Apêndice 1**. Ao final do *survey*, um espaço para comentários gerais foi aberto, permitindo que os participantes pudessem deixar comentários e discorrer acerca de outros desafios encontrados.

Os participantes foram selecionados por estarem envolvidos no âmbito da gestão de empresas e projetos de diferentes vertentes e portes, sendo 15 com atuação regional,

3 com atuação estadual e 1 com atuação nacional, permitindo que se obtivesse uma visão mais ampla sobre o assunto em diferentes contextos. 19 gestores, todos respondentes de forma voluntária. Todas as respostas foram analisadas e compiladas, tendo o resultado expresso nas seções a seguir.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como resultados da primeira fase, foram encontrados oito principais desafios apontados pela literatura, sendo esses, expressados no Quadro 1, por frequência de aparecimento:

Quadro 1 – Principais desafios encontrados na literatura para o controle do *Turnover*.

DESAFIO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
1. FALTA DE MOTIVAÇÃO	A literatura aponta a motivação em relação ao projeto como um fato importante para evitar o <i>turnover</i> . Existem fatores que podem influenciar nos níveis de satisfação, sendo estes: a identificação com o projeto, uma boa administração; envolvimento dos funcionários e trabalhos em grupo.	1 - Hall et al., 2008; 2 - Ongori, 2007; 3 - Nunes; Farias Jr, 2019; 4 - Iqbal, 2010; 5 - Acikgoz; Sumer; Nebi Summer, 2016; 6 - Foina; Eiras, 2016; 7 - Lee; Bruvold, 2013; 8 - Nascimento, 2018.
2 - FALTA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	Diz respeito à percepção que o funcionário tem acerca do suporte que a organização fornece. Esse suporte pode ser percebido pela valorização do trabalho, preocupação com o seu bem-estar e relações positivas com seus colegas de trabalho.	2 - Ongori, 2007; 4 - Iqbal, 2010; 6 - Foina; Eiras, 2016; 9 - Adib; Zahra; Ahmed, 2016; 10- Gottfridsson, 2015; 11 - Robles; Barahona, 2006; 12 - Souza, 2011.
3 – FATORES ORGANIZACIONAIS	Instabilidade na organização, onde os funcionários estão mais inclinados a permanecer em uma empresa com o ambiente de trabalho previsível.	2 - Ongori, 2007; 3 - Nunes; Farias Jr, 2019; 5 - Acikgoz; Sumer; Nebi Summer, 2016; 8 -Nascimento, 2018; 11 - Robles; Barahona, 2006; 12 - Souza, 2011. 13 - Scott; Charkie; Pfahl, 2020.
5 – INTERNALIZAÇÃO	Diz respeito a aceitação de um indivíduo para um conjunto de normas e valores estabelecidos por outros através da socialização, geralmente empregado para novos funcionários.	2 - Ongori, 2007; 3 - Nunes; Farias Jr, 2019; 5 - Acikgoz; Sumer; Nebi Summer, 2016; 6 -Foina; Eiras, 2016; 14 - Moser et al., 2019; 15 - Chamberlain, 2019; 16 - Santos et al. 2019.
6 - REMUNERAÇÃO NÃO ATRATIVA	Salário direto e benefícios indiretos não atrativos.	10- Gottfridsson, 2015; 11- Robles; Barahona, 2006; 15 - Chamberlain, 2019.
7 – SOBRECARGA DE TRABALHO	Relacionado a muitas horas de trabalho seguidas ou a grandes cargas de trabalho em um curto espaço de tempo.	3 - Nunes; Farias Jr, 2019; 15 - Chamberlain, 2019.
8 – TRABALHO REPETITIVO	Relacionado ao trabalho repetitivo.	3 - Nunes; Farias Jr, 2019; 16 - Santos et al. 2019.

Fonte: Elaborado pelos autores

Como principais resultados da fase 2, faz-se relevante detalhar o perfil dos gestores que participaram da pesquisa. Em relação ao gênero, 84,2% dos entrevistados

eram do gênero masculino, enquanto 15,8% eram do gênero feminino. A faixa etária se apresentou em uma amplitude diversa, desde de 18-22 até 61-70 anos, tendo o maior aparecimento na faixa etária de 42-50 anos, com 31,6%.

Em questão da formação acadêmica dos gestores foram apontadas três categorias, Graduação (31,6%), Especialização (47,4%) e Mestrado (21,1%). Como área de formação, sete áreas foram selecionadas, sendo Computação (52,6%), Administração (21,1%), Direito (5,3%), Psicologia (5,3%), Sistemas da Informação (5,3%), Gestão de Projetos (5,3%) e Comunicação (5,3%).

Em nossa pesquisa, perguntamos se na percepção do gestor, o *turnover* é de total responsabilidade da empresa, por não ter realizado um bom recrutamento. Obtivemos (68%) afirmativas (16%) negativas e (16%) responderam que talvez. Neste sentido, é possível perceber que na percepção dos gestores participantes da pesquisa, a maior parte acredita que a organização é responsável pelo *turnover*. No entanto, outros fatores também são explicitados como desencadeadores deste fenômeno.

Analisando os resultados encontrados sobre a percepção das lideranças acerca dos desafios para o controle do *turnover*, os desafios mais evidenciados foram a Falta de Motivação (89,50%), Falta de Suporte Organizacional Percebido (89,50%), Remuneração não Atrativa (57,90%), Não valorização do Ambiente e da cultura da Empresa (52,60%) e a Internalização (47%), estando em consonância com o que foi apontado pela literatura. Podemos perceber que esse resultado corrobora com a literatura (vide Quadro 1). A frequência de aparecimento dos desafios de dificuldades observados pela vivência das lideranças está expresso na Figura 1.

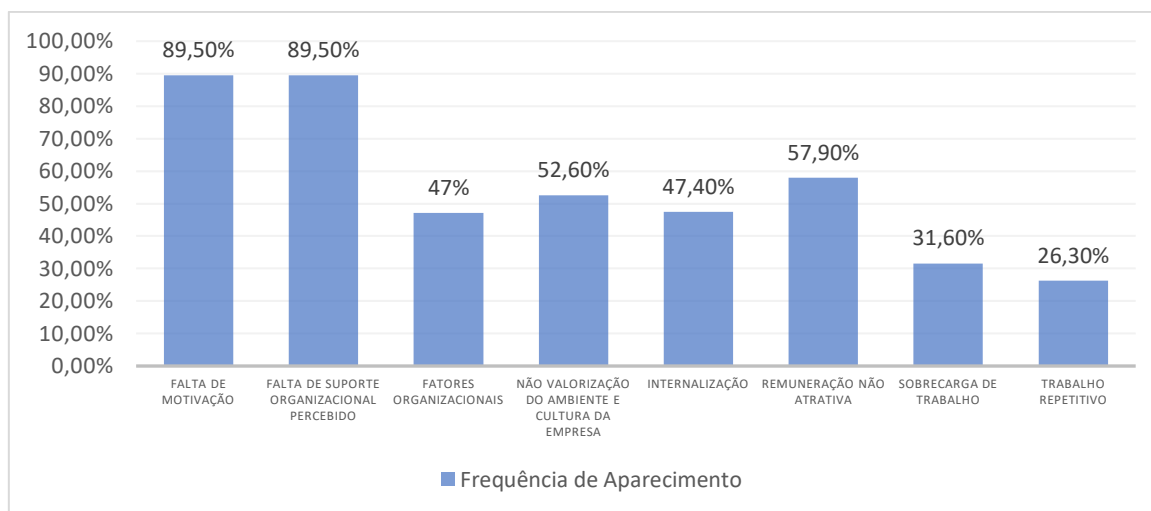


Figura 1 – Percepção dos gestores acerca dos principais desafios para o controle do *turnover*

O questionamento que gerou mais dúvidas nos participantes foi o Trabalho Repetitivo, pois foi perceptível que 63,2% dos respondentes não conseguiram determinar o impacto desse desafio para o acontecimento do Turnover. Por esse desafio ter sido pouco abordado na literatura é necessário que ocorram investigações focadas para determinar ou não o seu impacto.

Assim, analisando os desafios é possível relatar, que:

Fator Internalização: o respondente 3 aponta que a não identificação dos valores da empresa podem se caracterizar como um desafio para manutenção do funcionário, esse

ponto faz parte do conceito de internalização pontuado pela literatura em 47,4% dos artigos analisados (Ongori, 2007; Nunes; Farias Jr, 2019; Acikgoz; Sumer; Nebi Summer, 2016; Foina; Eiras, 2016; Moser et al., 2019; Chamberlain, 2019; Santos et al. 2019). Já o respondente 7 corroborou tal resposta, abordando a falta de “*fit*” entre esses valores e ainda pontuou as discrepâncias entre a cultura organizacional da empresa como outro desafio.

Fator suporte organizacional percebido: o respondente 4 apontou que além de uma remuneração acima da média, é necessário a criação de um programa de sucessão, cargos, salários, e de avaliação por competências. Essa percepção diz respeito ao nível de suporte organizacional percebido pelo funcionário, ponto que foi apontado como uma das maiores dificuldades pelos autores estudados (Ongori, 2007; Iqbal, 2010; Foina; Eiras, 2016; Adib; Zahra; Ahmed, 2016; Gottfridsson, 2015; Robles; Barahona, 2006; Souza, 2011). O respondente 9 concordou com a afirmação evidenciando a falta de investimento em capacitação para o profissional. O respondente 10 também corroborou, pontuando a importância da criação de um plano de carreiras, para que ocorra o reconhecimento por meio dos profissionais.

Fator mercado competitivo: O respondente 17 além de confirmar a importância do suporte organizacional percebido, mas relatou as dificuldades de competir com os mercados de outros estados e internacionais, quanto em *home office*, tal constatação tem a potencialidade de ser encontrada em artigos futuros, pois, pelo contexto da pandemia do COVID-19, o nível de aparecimento desse regime de trabalho aumentou (Camara, Marinho, Sampaio e Cadete, 2020).

Fator desafios técnicos: O respondente 5 pontuou que um dos fatores que pudessem atrair os funcionários foi a oferta de desafios técnicos mais atrativos. Esse desafio não foi encontrado na literatura, porém, por fazer parte da vivência do gestor merece ser considerado.

Fator da importância dos Recursos Humanos (RH): O respondente 11 pontuou a importância de se possuir um RH preparado, pois, caso o despreparo seja verificado prejudica o vínculo do empregado com a empresa. O respondente 15 também pontuou essa importância, principalmente quando o RH determina desvio de funções. O impacto da qualidade do RH no efeito no *turnover* não foi apresentado pela literatura, por este motivo, é necessária uma investigação aprofundada em áreas multidisciplinares.

Por fim, outro ponto levantado pelos gestores foram as dificuldades trazidas pela pandemia do COVID-19. Foram apontados por 68,4% dos entrevistados que o nível de *turnover* aumentou nesse período.

Nos comentários abertos, foi expressa pelo respondente 17, o desenvolvimento do nível das outras dificuldades encontradas na literatura pelo contexto exposto. Ainda foram mencionados novos fatores adicionais, como a dificuldade de se competir com as propostas de trabalho remoto vindas de todo o mundo com altos salários, esses, provenientes da desvalorização da moeda local. O respondente 12 corroborou com o que foi apontado, dizendo que a acentuação do *home office*, projetos com equipes virtuais e das ofertas de trabalho vindouras de organizações estrangeiras aumentaram o nível de *turnover* das empresas locais e nacionais.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi observado que os achados apontados pela literatura estão em consonância com as problemáticas relatadas pelos gestores da área de tecnologia para o acontecimento do *Turnover*, os conceitos que mais apresentaram essa consonância

foram a Falta de Suporte Empresarial Percebido, da Internalização, da Falta de Motivação e de Fatores Organizacionais. Também foram relatadas a importância da Gestão do RH, as dificuldades relacionadas com a nova configuração de home office.

Outro ponto agravante foi a percepção do impacto da pandemia do COVID-19 para a ocorrência do *turnover*. Consequências essas que ocorreram pela maior competitividade do mercado com empresas de outros estados com um maior nível salarial, e, até mercados internacionais.

Trabalhos futuros devem ser realizados para investigar os pontos apontados pelos respondentes gestores que não foram encontrados na literatura, e, atualizar as dificuldades pela percepção literária a partir das consequências ocasionadas pelo COVID-19, bem como, fazer observações e estudos de caso para reconfirmar o que foi encontrado nesta pesquisa.

As principais limitações encontradas foram: i) a ausência de uma revisão formal da literatura, ou seja, a execução de uma revisão ou mapeamento sistemático, e ii) o número de participantes, pois com um número maior de gestores poderia ser feita uma análise com mais profundidade. Vale salientar, que essas limitações já estão sendo planejadas para serem executadas.

REFERÊNCIAS

- Abid, G., Zahra, I. and Ahmed, A., 2016. Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Business Journal*, 2(2), pp.127-137.
- Acikgoz, Y., Sumer, H. and Sumer, N., 2016. Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability–Turnover Intentions Relationship. *The Journal of Psychology*, 150(5), pp.666-683.
- Beecham, S., Baddoo, N., Hall, T., Hugh, R., and Helen S. 2008. Motivation in Software Engineering: A systematic literature review. *Information and software technology* 50(9), 860–878.
- Chamberlain, A, 2019. Why Do Workers Quit? the factors that predict employee turnover. *Glassdoor*, 12(8), pp. 2-18.
- Camara, Rafael & Marinho, Marcelo Luiz & Sampaio, Suzana & Cadete, Saulo. (2020). How do Agile Software Startups deal with uncertainties by Covid-19 pandemic?
- D. C. Smith and H. L. Speight. 2006. Antecedents of turnover intention and actual turnover among information systems personnel in South Africa. *Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future*. Claremont, California, USA (2006), 123–129.
- Foina, P. and Eiras, V., 2016. Os desafios motivacionais na gestão dos profissionais de TI: estudo de três empresas. *Universitas: Gestão e TI*, 6(2).
- Gottfridsson, J. and Oltramari, A., 2015. *Atração e retenção de jovens em empresas de tecnologia da informação*. Lume, 9(12), pp. 40-58.

Hall, T., Beecham, S., Verner, J. and Wilson, D., 2008. The impact of staff turnover on software projects. *Proceedings of the 2008 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel doctoral consortium and research - SIGMIS-CPR '08*.

Iqbal, A, 2010. Employee Turnover: causes, consequences and retention strategies in the saudi organizations. *The Business Review*, Cambridge, 2(16), pp. 275-282.

Lee, C. and Bruvold, N., 2003. Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp.981-1000.

Mobley, W. H, 1992. Turnover: causas, consequências e controle . Porto Alegre: Ortiz, 195 p.

Moser, P., Araújo, J., Oliveira, E., Ferreira, H. and Pereira, C., 2019. Internalização de novos membros em equipes de desenvolvimento de software: benefícios e limitações. *Anais do Workshop sobre Aspectos Sociais, Humanos e Econômicos de Software (WASHES)*.

Nascimento, R. C, 2018. Impacto das Percepções de Investimento em Formação no Turnover. *Istce: Aplicado ao Contexto das TI em Portugal*, Lisboa, 5(8), pp. 1-72.

Ongori, H, 2007. A review of the literature on employee turnover. *African Journal Of Business Management*, Botswana, v. 25, n. 8, p. 25-85, jul. 2007.

Souza, R. M, 2011. Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos. *Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2011*.

Apêndice

Dados Demográficos:

1- Sexo: *

a) Masculino

b) Feminino

2- Idade: *

a) 18 anos até 22 anos

b) 23 anos até 28 anos

c) 29 anos até 35 anos

d) 36 anos até 41 anos

e) 42 anos até 50 anos

f) 51 anos até 60 anos

g) 61 anos até 70 anos

h) Acima de 70 anos

3- Formação Acadêmica: *

a) Ensino Médio

b) Curso Técnico

c) Graduação

d) Especialização

e) Mestrado

f) Doutorado

4- Área de Formação: *

a) Administração

b) Computação

c) Contabilidade

d) Comunicação

e) Outros

5- Qual o cargo que você ocupa ou ocupou na Empresa: *

a) Diretor

b) Gerente Geral

- c) Coordenador
- d) Encarregado
- e) Líder Técnico
- f) Outro:

6- Quantos anos de experiência você tem em cargos de liderança? *

- a) até 1 ano
- b) Entre 2 anos a 5 anos
- c) Entre 6 anos a 10 anos
- d) Entre 11 anos a 20 anos
- e) Mais de 20 anos

7- Região: *

- a) Região Metropolitana do Recife
- b) Agreste Setentrional de Pernambuco
- c) Agreste Meridional de Pernambuco
- d) Outro:

8- Qual o Porte da Empresa em que trabalhou recentemente ou que ainda trabalha: *

- a) Microempresa - Menor ou igual a R\$ 360 mil
- b) Pequena empresa - Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- c) Média empresa - Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- d) Grande empresa - Maior que R\$ 300 milhões

Sobre Turnover: Nesta pesquisa o Foco é quando a atitude vem do colaborador, ou seja, ele é quem escolhe encerrar suas atividades dentro da empresa.

9 - Sobre o Turnover. Você acredita que é de total responsabilidade da empresa, por não ter feito um bom recrutamento? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

10 - Em sua opinião, por causa da COVID houve um turnover maior do que o normal? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

11- Em sua opinião, a falta de Motivação do colaborador é um fator causador do Turnover? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

12- Em sua opinião, a Falta de Valorização do trabalho, Preocupação com o bem-estar do colaborador é um fator causador do Turnover? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

13- Em sua opinião, a Falta de Instabilidade na organização, ou seja, ausência de um ambiente de trabalho previsível é um dos principais motivos do Turnover? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

14- Em sua opinião, a Não Valorização do Ambiente e Cultura Organizacional é um dos principais motivos do Turnover? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

15- Em sua opinião a Não aceitação de um indivíduo para um conjunto de normas e valores estabelecidos por outros através da socialização, podem causar o turnover? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

16- Em sua opinião, uma remuneração não atrativa está entre os principais motivos do turnover? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

17- Em sua opinião, uma sobre carga de trabalho está entre os principais motivos do turnover? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

18- Em sua opinião, um trabalho repetitivo está entre os principais motivos do turnover? *

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

19- Em sua opinião, você pode citar em sua experiência, se tem mais algum fator que pode levar uma empresa até um alto turnover?

20 - Caso queira fazer algum comentário, fique à vontade.