

A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS NO ÍNDICE DE *TURNOVER* DAS EMPRESAS

ESTER FERREIRA COSTA¹, THIAGO FEITOSA DA SILVA², RODRIGO MARTINS DE PAULA³, MAYENNE SILVA GOMES DO CARMO⁴ e JOÃO AUGUSTO AGUIAR⁵

¹ Graduanda em Engenharia de Produção, ILES/ULBRA, Itumbiara-GO, ester.costa@rede.ulbra.br;

² Graduando em Engenharia de Produção ILES/ULBRA, Itumbiara-GO, thiagofsilva@rede.ulbra.br;

³ Graduando em Engenharia de Produção ILES/ULBRA, Itumbiara-GO, rodrigomartins260494@gmail.com;

⁴ Graduando em Engenharia de Produção ILES/ULBRA, Itumbiara-GO, mayennesilva1@gmail.com;

⁵ Graduando em Engenharia de Produção ILES/ULBRA, Itumbiara-GO, joaoaugustoaguiar@rede.ulbra.br

Apresentado no
Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia – CONTECC
15 a 17 de setembro de 2021

RESUMO: *O conceito de liderança pode ser observado desde os primórdios da civilização no planeta Terra, quando os homens pré-históricos deram início ao seu processo de agrupamento em sociedade, liderados por um indivíduo, visando garantir a sua sobrevivência. Deste modo, a liderança se define pela capacidade de influência em prol de um objetivo comum. Portanto, o eixo norteador desta pesquisa será: verificar, com base em um levantamento bibliográfico, como a atuação da liderança contribui para o aumento dos índices de turnover em uma organização. O objetivo geral deste estudo é analisar, com base em um levantamento bibliográfico, como a atuação de indivíduos que ocupam cargos de liderança influencia para o aumento do turnover. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de natureza qualitativa, visto que foi realizado um levantamento de informações em fontes como artigos científicos. O presente estudo demonstrou como conclusão que o estilo de liderança é um dos principais fatores para o aumento do índice de turnover nas empresas.*

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Turnover, Organização

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP STYLES ON BUSINESS TURNOVER INDEX

ABSTRACT: *The concept of leadership can be observed since the dawn of civilization on planet Earth, when prehistoric men began their process of grouping into society, led by an individual, in order to guarantee their survival. Thus, leadership is defined by the ability to influence in favor of a common goal. Therefore, the guiding axis of this research will be: to verify, based on a bibliographic survey, how the performance of the leadership contributes to the increase in the turnover rates in an organization. The general objective of this study is to analyze, based on a bibliographic survey, how the performance of individuals who occupy leadership positions influences the increase in turnover. It is a bibliographic and qualitative research, since a survey of information was carried out in sources such as scientific articles. The present study demonstrated as a conclusion that the leadership style is one of the main factors for the increase in the turnover index in companies.*

KEYWORDS: Leadership, Turnover, Organization

INTRODUÇÃO

O conceito de liderança sofreu metamorfoses à medida que o tempo foi passando e as estruturas organizacionais foram se desenvolvendo. De acordo com Robbins (2002) liderar é a

capacidade técnica que um profissional possui de gerar influência sobre determinado grupo de indivíduos, direcionando-os no desenvolvimento de atividades e no alcance de um objetivo em comum.

Segundo Paro e Speretta (2015) a atividade da liderança engloba um arcabouço de influências, difundidas por meio de um processo comunicativo, visando alcançar determinados objetivos especificados pela organização, como conduzir ações ou promover influência no comportamento de outros indivíduos. Destarte, é devido a este motivo que as empresas possuem como estratégia o gerenciamento de um sistema de sucessão de cargos, objetivando se prevenir de imprevistos que venham acontecer, como desligamento rotineiro de colaboradores, também chamado de turnover, que é definido por Silva (2001) como o movimento de alta rotatividade de colaboradores em uma organização em um determinado período.

Portanto, o eixo norteador desta pesquisa será: verificar, com base em um levantamento bibliográfico, como a atuação da liderança contribui para o aumento dos índices de turnover em uma organização.

Por conseguinte, o objetivo geral deste estudo é analisar, com base em um levantamento bibliográfico, como a atuação de indivíduos que ocupam cargos de liderança influencia para o aumento do turnover. Especificamente, o estudo pretende:

Definir o conceito de liderança e o papel dos líderes nas organizações;

- Analisar o estilo de liderança e a percepção das competências dos gestores, como líder motivador, comunicador, gerenciador e negociador de conflitos;
- Conceituar o termo turnover e apresentar o impacto dele nas empresas;
- Analisar a relação entre os estilos de liderança e o aumento dos índices de turnover.

Este estudo pode ser justificado em duas vertentes. A primeira delas, teórica, centra-se na gama considerável de estudos e pesquisas que tentam apresentar a relação entre os estilos de liderança que existem dentro das empresas e alto índice de rotação de pessoas. Por exemplo, Chiavenato (2010) afirma que a estrutura e a cultura das organizações também são responsáveis pelos altos índices de rotatividade. Nessa linha, Silva (2001) defende que as empresas devem promover análises regulares e sistemáticas, abrangendo não somente os índices de turnover, mas também as relações existentes entre o desempenho e o potencial organizacional. Todavia, Silva (2001) assevera que não há um número que defina especificamente um índice ideal de turnover, mas um caso específico para cada empresa, em função de seus problemas e de sua própria situação externa de mercado.

A segunda justificativa, agora prática, está atrelada à estabilidade da empresa no sistema mercadológico, pois de acordo com Robbins (2002) os elevados índices de rotatividade resultam na maximização de custos com recrutamento, seleção e treinamento, causando também ruptura na eficiência organizacional, uma vez que o capital humano é perdido. Eis a justificativa para que este estudo contribua para o preenchimento desta lacuna.

MATERIAL E MÉTODOS

Neste projeto, foi inserida uma proposta de metodologia bibliográfica, para que se pudesse investigar, por meio do levantamento de informações em fontes como artigos científicos, a relação entre a atuação de profissionais que ocupam cargo de liderança nas organizações e o aumento do índice de turnover nas mesmas.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Dessa forma, pode-se evidenciar a validade e a confiabilidade do estudo que está sendo realizado e dos dados obtidos a partir da realização do mesmo, uma vez que, por meio do uso de uma metodologia de pesquisa concreta, consegue-se alocar toda a gama de informações necessárias para a estruturação do que se deseja apresentar com o desenvolvimento da pesquisa.

A coleta dos dados constantes no referencial teórico desta produção foi feita por meio da alocação de materiais (artigos científicos e livros) que abordam o tema “liderança organizacional”. Para a busca

desses materiais foi utilizada a plataforma de pesquisa Google, onde foram colocadas no motor de busca da plataforma as seguintes palavras chave: Liderança organizacional, Turnover nas empresas, Líderes organizacionais e o índice de turnover, Tipos de liderança e sua influência sobre os colaboradores.

É importante salientar que, esse último jogo de palavras que foi jogado do motor de busca do Google “Tipos de liderança e sua influência sobre os colaboradores”, foi buscado com o intuito de levantar mais informações acerca da influência gerada pelos mais variados tipos de líderes, visando desmistificar a visão em que apenas o profissional autoritário promove o aumento nos índices de rotatividade de pessoas em uma organização.

Com base no levantamento bibliográfico realizado, foram feitas as análises do material e como resultado, obteve-se uma tabela onde foram abordados os tipos de liderança mais comuns dentro das organizações, o autor da obra onde foram encontradas as informações, os fatores preponderantes da atuação desse profissional que contribuem de maneira efetiva para a geração do processo de rotatividade de pessoas, conforme pode ser observado abaixo:

TABELA 1: Estilos de liderança e fatores de influência nos índices de *Turnover*

Estilos de Liderança	Fatores que influenciam no <i>turnover</i>	Autor
Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> • Raramente ouve ou atende as solicitações de seus liderados; • Centralização de todas as atividades em sua liderança; • Transforma-se no foco das tarefas e dos objetivos; • Geralmente, a opinião dos liderados é irrisória. 	Fidelis e Pizzighini (2014)
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Delegação de atividades em excesso; • Pouca participação do líder no processo de tomada de decisão em alguns momentos, deixando a tomada de decisão a cargo dos colaboradores. 	Fidelis e Pizzighini (2014)
Liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Não demonstra preocupação em assumir as responsabilidades da liderança; • Opina somente quando questionado; • Interage de maneira superficial com a equipe de trabalho. 	Araújo (2006)

Fonte: Autores

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Prospectar mão de obra no competitivo mercado de trabalho tem sido uma tarefa cada vez mais árdua para os profissionais que atuam nos processos de gestão de pessoas dentro das organizações e, quando um profissional que atende as necessidades da empresa é encontrado, faz-se necessário que os líderes saibam aproveitar as suas habilidades e também as desenvolva para torná-lo um profissional ainda mais útil. Fidelis e Pizzighini (2014) esclarecem que é importante que as empresas consigam reter seus talentos, desenvolvendo ferramentas e criando planos e perspectivas para isso, como plano de carreira, treinamento e desenvolvimento profissional, tanto dos líderes quanto dos liderados.

Destarte, é evidente que os líderes da atualidade devem buscar aperfeiçoamento contínuo de suas técnicas de trabalho e conhecimento, trabalhando sua capacidade de motivação da equipe e transmitir aos seus liderados o estilo de liderança correto. A motivação passada por um líder que sabe dirigir corretamente e com respeito a sua equipe de trabalho promove a criação de um ambiente laboral saudável e finda em resultados surpreendentes.

Este estudo perpassou pela liderança organizacional, demonstrando suas características e o seu papel no processo de desenvolvimento de uma equipe de trabalho que promova bons resultados dentro

de uma empresa, até o turnover e como o mesmo é gerado por atitudes que são tomadas pela própria liderança, apresentando os aspectos geradores desse processo e as consequências do mesmo para uma organização.

Nesse sentido, verificou-se que uma das principais causas do turnover nas empresas é devido às atitudes da liderança, que em grande parte não condizem com a posição ocupada, visto que, de acordo com Bernardinho (2006) o papel de um líder é dar exemplo para que os seus liderados saibam como se faz, se esforcem para repetir a atividade realizada, obtendo resultados de mesmo nível ou ainda melhor, e não sendo levados a deixar a empresa por algum motivo que esteja atrapalhando sua estada no local de trabalho.

No entanto, é claro que ainda existem diversas outras causas geradoras de turnover dentro de uma empresa, que envolvem uma gama de outros fatores além do comportamento e das ações tomadas pela liderança organizacional.

Portanto, exatamente por essa razão, propõe-se a realização de novos estudos que asseverem ainda mais o quão preocupante é a ocorrência de altos índices de rotação de pessoas nas empresas. Ainda assim, este estudo contribuiu para apresentar o quão importante é a atuação de um líder comprometido com a equipe para a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso, que gere resultados satisfatórios e reduza a taxa de turnover nas empresas.

CONCLUSÃO

Portanto, através do presente estudo foi possível notar que umas das definições de liderança se dá pela capacidade de influência para o alcance de objetivos específicos. Dessa forma, é necessário que as empresas capacitem os colaboradores para aplicação dessa influência de forma positiva de modo que os líderes ofereçam aos seus liderados, participações ativas nas decisões e um plano de carreira, fazendo com que os colaboradores tenham interesse em se manter na organização, reduzindo assim, os índices de turnover.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDINHO. Transformando o suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CARPILOVSKY, M. P. Desenvolvimento e liderança de equipes estratégicas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

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

_____. Gerenciando Pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FIDELIS, Jessyca Romão; PIZZIGHINI, Michel Badine. Liderança e motivação em busca de Melhores resultados organizacionais. São Paulo: UNISALESIANO, 2014.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

GOMES, V. Liderança para uma nova economia: como as empresas estão inovando para uma gestão mais inspiradora. São Paulo: Pólen, 2014.

JANDA, K. F., Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power, U. S. A., Human Relations, 1960. (tradução livre)

LUCENA, Maria Diva da Salette. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1995.

- MANDARINE, Marcos. Segurança corporativa estratégica: Fundamentos. São Paulo: Manole, 2005.
- MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MELO, F. A. de O. et al. A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012.
- PARO, Débora Silva; SPERETTA, Janaina Aparecida. A influência da liderança na motivação. Disponível em: <https://www.academia.edu/38292703/A_INFLU%C3%80NCIA_DA_LIDERAN%C3%87A_NA_PERCEP%C3%87%C3%83O_DOS_LIDERADOS_E_DO_GESTOR>. Acesso em: Mar. 2019.
- PORTO, Laiane; LIMA, Valdirene; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Gestão de Pessoas por Competências através da Liderança ética. SEGET, 2014
- REIS, A.M.; TONET, H.; JR, L. C. B.; COSTA, M.E.B. Desenvolvimento de equipes: Série gestão de pessoas. 2a ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 9 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional, São Paulo: Ed. Pearson-Prentice hall, 2007.
- ROBBINS. Stephen P. Comportamento Organizacional. Edição 11 São Paulo, Person -Prentice Hall, 2005.
- SEIBELL, Danubia Beskon Petermann et al. A perspectiva do turnover no contexto competitivo. CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011. Disponível em: <www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2910.pdf>. Acesso em: mar. 2019.
- SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SILVA, Ricardo Muniz Muccillo da. A Perspectiva do Turnover no Contexto Competitivo.
- WILLIAMS, C. Administração. São Paulo: Cengage Learnig, 2011.