

## *FATORES QUE INFLUENCIAM NO ÍNDICE DE TURNOVER DE FUNCIONÁRIOS E ESTAGIÁRIOS NO SEGMENTO DE CROSSFIT*

### *FACTORS THAT INFLUENCE THE TURNOVER INDEX OF EMPLOYEES AND TRAINEES IN THE CROSSFIT SEGMENT*

Área temática: Recursos Humanos

FIGUEIREDO, Layza Maria Ribeiro<sup>1</sup>  
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE  
SILVA, Fabiana Ferreira<sup>2</sup>  
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

#### RESUMO

As pessoas são essenciais ao desenvolvimento das organizações e precisam sentir-se realizadas no ambiente de trabalho, caso contrário, irão buscar melhores oportunidades profissionais. Logo, as empresas devem buscar alternativas para minimizar a rotatividade de seus colaboradores. Diante disso, a presente pesquisa buscou analisar os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, na rotatividade de funcionários e estagiários em uma empresa de *CrossFit* situada em Recife-PE. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, classificada como explicativa, aplicada, bibliográfica, documental e de campo, cujos dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Dentre os principais resultados, destacaram-se como fatores negativos que aumentam o *turnover*: relacionamento com os superiores; plano de benefícios mal estruturado; falta de reconhecimento; política salarial inadequada; ausência de ações de desenvolvimento e treinamento; falta de plano de carreira; entre outros. Ao mesmo tempo, identificou-se na pesquisa que o bom relacionamento com os colegas, boas condições de trabalho e horários flexíveis constituem fatores que contribuem, positivamente, para a permanência dos colaboradores. Face à importância das pessoas nas empresas, os gestores precisam pensar em estratégias para identificar e minimizar o *turnover* a fim de equilibrar os objetivos pessoais e organizacionais.

**Palavras-chave:** Turnover, Rotatividade de Pessoal, CrossFit.

#### ABSTRACT

People are essential to the development of organizations and need to feel fulfilled in the work environment, otherwise, they will seek better professional opportunities. Therefore, companies must seek alternatives to minimize the turnover of their employees. Therefore, this research sought to analyze the factors that influence, positively or negatively, staff turnover of employees and interns in a CrossFit company located in Recife-PE. It is a qualitative research, classified as explanatory, applied, bibliographic, documentary and field, whose data were

<sup>1</sup> E-mail: [layzamfigueiredo@gmail.com](mailto:layzamfigueiredo@gmail.com) – Aluna concluinte do Curso de Bacharelado em Administração na Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE (Campus Recife);

<sup>2</sup> E-mail: [fabiana.ferreirasilva@ufrpe.br](mailto:fabiana.ferreirasilva@ufrpe.br) – Professora Adjunta do Departamento de Administração (DADM) na Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE (Campus Recife).

treated through content analysis. Among the main results, they stood out as negative factors that increase turnover: relationship with superiors; poorly structured benefit plan; lack of recognition; inadequate wage policy; absence of development and training actions; lack of career plan; between others. At the same time, it was identified in the research that good relationships with colleagues, good working conditions and flexible hours are factors that contribute positively to the permanence of employees. Given the importance of people in companies, managers need to think of strategies to identify and minimize turnover in order to balance personal and organizational goals.

**Keywords:** Turnover, People Rotativity, CrossFit.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela prática de atividades físicas vem aumentando na sociedade contemporânea. Cada vez mais as pessoas procuram praticar exercícios físicos, não só por questões estéticas, mas também para ter uma melhor qualidade de vida e maior longevidade. Essa busca resultou no surgimento de novas modalidades de negócios no mercado *fitness* e podemos verificar o crescente número de empresas de *CrossFit*, as quais oferecem um programa de exercícios de alta intensidade. Nos últimos dois anos, o Brasil já ocupava o segundo lugar no *ranking* de boxes de *CrossFit* no mundo, com mais de 1.000 unidades afiliadas (SETA, 2018), sendo 28 localizadas (CROSSFIT, 2020) atualmente na cidade do Recife.

Todavia, o aumento da concorrência de empresas de *CrossFit* pode gerar uma alta rotatividade de funcionários, tendo em vista que a mão de obra qualificada ainda é escassa neste setor. Isto porque os profissionais, denominados *coaches*, precisam ser bacharéis em Educação Física, bem como ter uma certificação de *coach* licenciado em *CrossFit*. Consequentemente, surge uma grande disputa por profissionais mais capacitados para atuar nestes espaços conhecidos como boxes.

Nesse âmbito, as empresas que investirem não só no recrutamento mas, principalmente, no desenvolvimento dos seus profissionais podem ter menos *turnover*. Segundo Beria et al. (2017), *turnover* ou rotatividade refere-se à saída permanente de profissionais do seu vínculo empregatício e à admissão de novos profissionais pelas organizações.

Logo, quando uma empresa tem altos índices de rotatividade pode apresentar um prejuízo à rentabilidade do negócio devido aos custos de rescisões. Além disso, também pode ter seu clima organizacional afetado devido a conflitos interpessoais, a falhas na comunicação e à perda de funcionários qualificados, podendo impactar no desenvolvimento de projetos da organização e prejudicar o seu crescimento.

Por outro lado, um bom programa de treinamento e desenvolvimento pode trazer diversos benefícios, como: aumento na produtividade dos funcionários, melhoria no atendimento ao cliente, maior integração da equipe, aumento da credibilidade da empresa e diminuição da rotatividade dos funcionários. Vale destacar outros benefícios que os treinamentos podem trazer para os funcionários, como aumento da motivação, maior capacitação e desenvolvimento pessoal.

Para mapearmos estudos sobre a presente temática, recorreremos ao acervo da UFRPE, da ANPAD e da SciELO, realizando a busca por pesquisas com os seguintes termos: *turnover*; rotatividade; *CrossFit*. No acervo da nossa instituição identificamos 10 trabalhos com algum dos descritores supracitados, porém nenhum abordava o campo de análise proposto em nossa pesquisa. Já nos bancos de dados da ANPAD e da SciELO foram identificados,

respectivamente, 04 e 56 artigos sobre *turnover* ou rotatividade de pessoal, mas nenhum sobre *CrossFit*. Considerando esses dados, reitera-se a importância de serem realizadas pesquisas sobre essas temáticas tendo como objeto de análise um segmento de mercado em ascensão.

Diante da importância do investimento nas pessoas, especialmente em setores onde há alta competitividade no mercado, o presente trabalho escolheu como objeto de estudo uma empresa de *CrossFit* pioneira em Recife<sup>3</sup>. Ela foi criada em 2017 e atualmente possui 320 clientes, sendo reconhecida em Pernambuco pela excelência no serviço prestado neste setor. Em relação ao número de funcionários, atualmente são 15 colaboradores, todavia, esse número oscila devido à alta rotatividade de pessoal.

Face ao exposto, a questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento deste estudo foi: quais fatores e como eles influenciam na rotatividade de pessoal em uma empresa de *CrossFit*? Nesse contexto, o **objetivo geral** consistiu em analisar quais fatores e como eles influenciam, positiva ou negativamente, na rotatividade de funcionários e estagiários em uma empresa de *CrossFit* situada em Recife-PE. Para tanto, foram traçados os seguintes **objetivos específicos**: a) calcular os índices de *turnover* da empresa analisada nos anos de 2019 e 2020; b) conhecer o perfil dos colaboradores atuais e desligados da empresa; c) identificar fatores que desencadeiam no aumento de *turnover* na organização objeto deste estudo.

Para tanto, este artigo está estruturado em cinco seções: esta parte introdutória, contendo a apresentação do tema, sua relevância teórico-empírica, o problema e os objetivos; a fundamentação teórica, apresentando a contribuição de diferentes autores sobre rotatividade de pessoal (*turnover*); os procedimentos metodológicos utilizados no estudo; a seção de análise e discussão dos resultados; as considerações finais, sistematizando os achados e trazendo novos apontamentos de pesquisa; e, por fim, as referências bibliográficas que respaldaram o estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção refletimos sobre como o desenvolvimento das pessoas nas organizações pode ser uma estratégia para diminuir o *turnover*. Essa palavra, segundo Chiavenato (2020) consiste na flutuação de pessoal entre uma organização e o seu ambiente, ou seja, é o termo usado para definir o volume de pessoas que ingressam e saem da empresa. Já Robbins (2009, p. 22) compreende *turnover* ou rotatividade de pessoal como a “permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária”.

Ao analisarmos as duas definições supracitadas inferimos que a saída dos funcionários pode ser por insatisfação, pelo surgimento de oportunidades melhores e até demissão pela própria empresa. Na área de atuação de *CrossFit*, o que se observa, de forma geral, é uma alta demanda de profissionais qualificados, o que pode levá-los a escolher as empresas que ofereçam melhores condições de trabalho. Nesses casos, a rotatividade poderia ser classificada como voluntária na percepção do trabalhador, exigindo que as empresas invistam nas pessoas.

Esse problema da rotatividade nas organizações é antigo. Harkins (1998) já definia rotatividade de pessoal como a perda de capital humano nas organizações. Além disso, em estudos mais recentes, Galvão (2015) alerta que o *turnover* não se trata apenas de uma contabilização de pessoas entrando e saindo de uma empresa, mas um indicador de saúde organizacional.

As consequências dos *turnover* nas organizações podem ser bastante expressivas no ramo do *CrossFit*, pois além de trazer impactos financeiros com os custos demissionais, as

<sup>3</sup> Por questões éticas, optou-se em omitir o nome da empresa a fim de garantir o seu anonimato.

empresas podem ter a qualidade da prestação dos seus serviços comprometidos. Isso pode ocorrer devido ao tempo que as empresas levam para realizar a nova contratação de um colaborador, fazer treinamentos e integrar o novo funcionário com a equipe e seus clientes.

De acordo com Lucena (2017), o *turnover* não tem apenas como consequência os investimentos perdidos, mas também pode afetar o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados. Já Lacombe (2020) aponta, como consequências da rotatividade, a saída de pessoas da organização e a perda de conhecimento que o funcionário tinha na sua função, podendo causar atraso na produção e comprometer a qualidade dos produtos e serviços. Outra consequência que o autor ressalta é que, se o demitido for trabalhar para um concorrente, a perda é ainda maior, por meio da transferência de conhecimento e por poupar o concorrente do custo da formação de um profissional.

Dessa forma, as organizações precisam identificar o que pode causar a rotatividade de pessoal. Segundo Vasconcelos, Estender e Barbosa (2015), fatores como recrutamento e seleção mal planejados, remuneração inadequada, benefícios insuficientes ou mal empregados e mercado de trabalho aquecido possuem influência no *turnover* das empresas. Outras causas apontadas por Sato e Pona (2013, p. 143) são: expansão dos negócios; estratégia de enxugamento da estrutura interna (*downsizing*); e insatisfação dos colaboradores com alguma característica do ambiente organizacional. Além disso, os autores também indicam que o estilo de liderança e políticas de recursos humanos mal planejados são as principais causas da rotatividade voluntária e involuntária nas empresas.

Assim, as organizações devem estar atentas aos fatores que influenciam no *turnover* e isso não deve ser diferente no mercado *fitness*. É importante que as empresas de *CrossFit* tenham interesse em conhecer quais desses fatores estão causando a saída de seus colaboradores, bem como qual o impacto que isso vem ocasionando ao seu empreendimento.

Uma das formas de identificar o *turnover* na empresa é observando os registros de entrada e saída de pessoal. De acordo com Lacombe (2020), a rotatividade da empresa é calculada por meio do resultado proveniente da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final do referido período. Já Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 75) afirmam que a forma mais disseminada para calcular a rotatividade é:

considerar um período a ser analisado, como, por exemplo, o ano X ou o mês Y, somar o número de admissões (A) e de demissões (D) no período estudado e dividir por 2. O resultado deve ser dividido pela quantidade média de colaboradores (MC) no período analisado.

Dutra, Dutra e Dutra (2017) representam o cálculo do *turnover* na seguinte fórmula:

$$\text{Percentual de Rotatividade} = \frac{(A + D)}{2} \div \text{MC} \times 100$$

É a partir dessa métrica que as organizações vão saber qual o seu índice de rotatividade e se eles estão elevados ou não. É pertinente salientar que o *turnover* também pode ser visto

como um componente de competitividade. Por este motivo, é essencial que empresas de *CrossFit* também se preocupem em buscar essas informações para que possam prevenir e reduzir os danos que podem ser causados, prezando pela boa saúde do seu negócio e pela satisfação dos seus colaboradores.

Face ao exposto, constata-se que os administradores, em especial, aqueles que atuam na área de Gestão de Pessoas têm grandes desafios para evitar o *turnover*. Dentre eles, Santos e Estender (2016) destacam que uma dessas dificuldades da área de recursos humanos é manter o quadro de funcionários completo. Isso ocorre, segundo os referidos autores, pois

o mercado de trabalho passou por muitas transformações e relações trabalhistas, tornando tanto as empresas, quanto seus colaboradores mais exigentes com relação à qualidade e competitividade no trabalho (SANTOS; ESTENDER, 2016, p. 83).

Além dos desafios referentes à manutenção de uma equipe completa, ao atendimento das exigências trabalhistas e à alta competitividade do mercado, destacamos: questões relacionadas a preconceito de gênero, raça, idade, escolaridade, visto que tais aspectos podem culminar na saída de funcionários de uma empresa; a crença de que o setor de Gestão de Pessoas constitui uma despesa e, por essa razão, os empresários não fazem previsão de recursos financeiros para investir nas pessoas; e, por fim, a pandemia da Covid-19 enfrentada no ano de 2020, ou seja, algo imprevisível que levou à demissão de muitos profissionais devido à falência de muitos negócios e às medidas restritivas impostas pelos gestores públicos, a exemplo do Governo do Estado de Pernambuco (2020): fechamento ou limitação do horário de atuação das empresas.

Apesar desses desafios, Cardoso e Novais (2008) afirmam que os gestores devem se preocupar em buscar alternativas que possam suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, propondo uma melhor qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais, a fim de manter suas equipes. Além disso, Sender e Fleck (2017) destacam que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem como objetivo aumentar a produtividade por meio da melhoria das condições de trabalho, com desdobramentos nas práticas de recursos humanos das organizações.

Outro ponto que deve ser lembrado é que altos índices de *turnover* podem afetar a motivação dos colaboradores. Isso pode ser causado pela falta de comunicação, ausência de treinamentos e a não valorização dos funcionários. Por esse motivo, é fundamental que as organizações preocupem-se com o grau de satisfação de seus funcionários, principalmente, em um setor com alta competitividade como o segmento de *CrossFit*.

Nesse sentido, Bagatolli e Müller (2016) destacam que estratégias de treinamento e desenvolvimento podem ser utilizadas como:

um processo contínuo que desenvolve as pessoas [...], proporciona conhecimento, orienta a tomada de decisão tanto profissional quanto pessoal, melhora os relacionamentos interpessoais e abre uma nova visão sobre todos os aspectos, tornando o indivíduo mais criativo e inovador (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016, p. 107).

Não podemos ignorar que as ações de treinamento e desenvolvimento são investimentos organizacionais e requerem o planejamento de recursos financeiros para a implementação dessas ações. Por sua vez, no contexto da pandemia, muitas empresas tiveram seu faturamento fortemente afetado, o que vem ocasionando a falta de investimento na área de desenvolvimento de pessoal. Diante desse cenário econômico instável, é válido lembrar que ao sucatear o setor de Recursos Humanos, as organizações podem prejudicar o desenvolvimento de seu

empreendimento, pois quando deixamos de desenvolver os colaboradores existe o risco do nível de satisfação com o trabalho cair e, conseqüentemente, a produção e a qualidade do trabalho também são comprometidos.

Por outro lado, para que isso não aconteça, existem de ações que podem ser realizadas com baixo ou nenhum custo para as empresas, como: dinâmicas de grupo, reuniões, palestras com profissionais que não cobram honorários, *workshop* organizado pelos próprios colaboradores, construção de videoaulas explicando os processos e indicação de cursos *on-line* gratuitos, são algumas dessas opções. É importante que os gestores estejam atentos ao desenvolvimento e à capacitação de sua equipe, afinal as pessoas são o maior ativo das organizações. Além disso, é necessário criar um planejamento de melhoria contínua de pessoal e atualizá-lo sempre que necessário. Isso ajuda no aperfeiçoamento dos colaboradores a superar os desafios diários e também os deixará mais preparados para futuros obstáculos que a empresa poderá enfrentar.

Sobre esse aspecto, Arellano e Cesar (2017, p. 88) definem treinamento como “qualquer atividade que contribua para preparar uma pessoa para exercer atividades, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-la para novas funções”. Ou seja, treinamento é uma ferramenta que pode ser utilizada pelos gestores com o intuito de aprimorar habilidade e competências de seus colaboradores e, com isso, maximizar o desempenho da organização e obter bons resultados.

Por sua vez, Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 160) acrescentam que o “desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização”. Além disso, Madruga (2018, p. 6) reitera que “Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é promover a criação e o aprimoramento de competências junto às pessoas, resultando em aprendizagem organizacional”. Esse autor destaca que capacitar pessoas possibilita uma maior inovação no negócio, o aumento de produtividade, maior eficiência e eficácia, além de ampliar as vantagens competitivas, desenvolver organizações mais sustentáveis e reduzir os custos.

É pertinente acrescentar que, enquanto o treinamento é uma ferramenta utilizada para curto prazo, a qual visa aprimorar as competências e habilidades dos colaboradores em suas funções técnicas e atuais na organização, o desenvolvimento é um processo de longo prazo que tem como objetivo a evolução do colaborador, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Logo, as ações de treinamento e desenvolvimento são essenciais não somente para as organizações, mas também para os indivíduos.

Dessa forma, ressalta-se a necessidade e a importância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para as organizações, visto que de acordo com Felix, Feitosa, Santos e Santos (2019), a falta de capacitação profissional constitui uma das causas de *turnover*.

Sendo assim, é importante que as empresas de *CrossFit* desenvolvam suas equipes pois tal investimento poderá aumentar a produtividade, a qualidade dos serviços prestados e a motivação dos colaboradores. Além disso, ações de T&D também ajudam a ter um melhor clima organizacional, favorecendo o trabalho em equipe e, por conseguinte, gerando a fidelização dos clientes aos serviços prestados.

Ainda sobre as políticas de recursos humanos, é imprescindível destacar a importância da avaliação de desempenho, visto que este processo também pode minimizar os índices de *turnover* nas organizações. Segundo Leite et al. (2020), a avaliação de desempenho consiste em uma ferramenta que permite analisar a performance de cada colaborador e sua contribuição para alcançar os objetivos definidos pela organização. Além disso, Tessaro et al. (2018) ressaltam que essa ferramenta constitui um instrumento que desenvolve no colaborador a competência de análise de suas atitudes dentro do ambiente organizacional no qual está inserido. Além de

auxiliar no desempenho profissional de seus colaboradores, a avaliação de desempenho contribui para uma melhor implementação das estratégias do negócio. Desta forma, é importante que empresas do segmento de *CrossFit* utilizem este instrumento visto que ele também pode constituir um indicador para reduzir os índices de *turnover*.

Feitas tais considerações, na seção subsequente são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para analisar os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, na rotatividade de funcionários e estagiários em uma empresa de *CrossFit* situada em Recife-PE.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentado o percurso metodológico que possibilitou o alcance dos objetivos da pesquisa, cuja abordagem é qualitativa. Segundo Virgilito et. al. (2017), esse tipo de pesquisa tem como objetivo a identificação das opiniões dos indivíduos, visando entender as associações que os participantes fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados ao objeto de estudo.

No que se refere à caracterização do estudo, utilizou-se a classificação proposta por Vergara (2017). Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa: explicativa, pois visa esclarecer quais fatores influenciam na rotatividade de uma empresa de *CrossFit*; e aplicada, uma vez que fez uma investigação sobre determinada realidade organizacional.

Quanto aos meios, a pesquisa foi: bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, pois está fundamentada em livros, artigos e revistas já publicados; documental, porque se utilizou de documentos internos da empresa, os quais possibilitaram conhecer dados funcionais a fim de calcularmos os índices de *turnover* nos anos de 2019 e 2020; e de campo, porque foram coletados dados diretamente com os atuais colaboradores e ex-colaboradores da organização.

Para obtenção dos dados, utilizou-se como instrumentos de coleta dois questionários semiestruturados, um para os funcionários e estagiários atuais da empresa e outro instrumento para as pessoas que já não fazem parte da atual equipe de trabalho. Ambos foram disponibilizados para resposta *on-line* em virtude da pandemia e continham perguntas abertas e fechadas.

No que tange ao universo da pesquisa, optou-se por realizar o estudo em uma empresa de *CrossFit* em Recife, cujo nome foi preservado para garantir o anonimato da pesquisa. Essa empresa foi criada em 2017 e atualmente possui 320 clientes, sendo reconhecida em Pernambuco pela excelência dos serviços prestados no referido setor. Em relação ao número de funcionários, até 31 de janeiro de 2021, a empresa contava com 15 colaboradores, os quais constituem parte do universo deste estudo. Desse total, 13 participaram da pesquisa, chegando-se a uma amostra de 86%. As duas únicas pessoas que não responderam o questionário foi porque não estavam na empresa no momento em que a pesquisadora foi explicar a pesquisa e disponibilizar o *link* para coleta de dados.

É pertinente salientar que esse quantitativo de colaboradores é similar no decorrer dos anos, considerando que em 2019 e 2020 a empresa tinha, respectivamente, 17 e 16 colaboradores. Todavia, no ano de 2019 e 2020 foram registradas 17 rescisões. Desse total, conseguiu-se a participação de 07 pessoas, equivalendo a uma amostra de 41,1% de sujeitos que não fazem mais parte da empresa. Esses participantes foram convidados a participar da pesquisa seguindo o critério da acessibilidade.

Diante disso, o total de sujeitos que participaram da pesquisa foi de 20 pessoas, referente à soma de 13 colaboradores atuais (2021) e 07 ex-colaboradores (2019 e 2020).

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Essa técnica subdivide-se em três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados. Nesse sentido, inicialmente foi realizada a organização dos dados através da leitura flutuante das respostas dos questionários dos sujeitos da pesquisa. Na sequência, identificou-se os núcleos de sentido das respostas chegando às categorias temáticas. Isso facilitou a sistematização das informações na terceira etapa (análise e inferências) acerca dos fatores que influenciam, positiva ou negativamente, na rotatividade de pessoal na empresa objeto deste estudo.

Por fim, é pertinente salientar que, apesar de não constituir objetivo do trabalho, uma das limitações da pesquisa foi não coletar dados com os empresários e gestores da organização objeto deste estudo.

Face ao exposto, na seção subsequente são apresentados os nossos achados, os quais possibilitaram o alcance dos objetivos delineados na presente pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados do estudo, iniciando pelos índices de *rotatividade de pessoal*, na sequência refletindo sobre o tema a partir do perfil dos participantes da pesquisa e, por fim, analisando os fatores que desencadeiam no aumento de *turnover* na empresa analisada.

### 4.1 ÍNDICES DE *TURNOVER* NA EMPRESA

Considerando os dados disponíveis nos documentos internos da empresa, conseguimos calcular os índices de *turnover* nos anos de 2019 e 2020, a saber:

$$\text{Percentual de Rotatividade} = \frac{\frac{(A + D)}{2}}{MC} \times 100$$

A – Admissões  
D – Demissões  
MC – Média de Colaboradores no período

$$\text{Percentual de Rotatividade em 2019} = \frac{\frac{(12 + 10)}{2}}{17} \times 100 = \frac{11}{17} = 0,647 \times 100 = 64,7\%$$

$$\text{Percentual de Rotatividade em 2020} = \frac{\frac{(6 + 7)}{2}}{16} \times 100 = \frac{6,5}{16} = 0,406 \times 100 = 40,6\%$$

A base de cálculo utilizada para chegar a estes resultados foi a de Dutra, Dutra e Dutra (2017). Esses autores ressaltam a importância das organizações terem ciência dos seus índices

pois é necessário que os gestores entendam a necessidade de ter pessoas ao longo dos anos em seu negócio, devendo preocupar-se em retê-las o maior período de tempo possível.

Diante do cenário de incertezas que a empresa vem passando desde 2020 devido à pandemia causada pela Covid-19, observamos que o percentual de rotatividade de pessoas diminuiu em 24,1%. Tal fato ocorreu em razão da preocupação dos gestores em manter seus colaboradores em um momento tão crítico, porém o índice calculado em 2020 não deixa de ser um percentual elevado. Devemos destacar que na cidade do Recife, local onde a empresa está sediada, os negócios que oferecem serviços voltados ao mercado *fitness* tiveram seus estabelecimentos fechados por conta do Decreto n. 48.822/2020 (GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO, 2020) durante o período de 4 meses, agravando a situação financeira da organização.

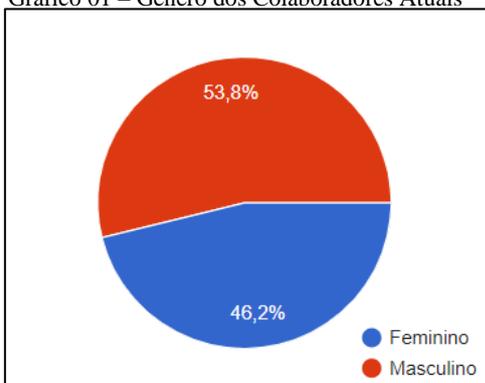
Mediante ao exposto, sugere-se que a empresa busque alternativas para minimizar ainda mais esses índices, visto que, de acordo com Lucena (2017), as organizações devem investir no desenvolvimento e na atualização dos seus colaboradores, buscar identificar e desenvolver profissionais em potencial, pagar salários adequados e competitivos como forma de tentar reter seus profissionais e capacitá-los para que tenham melhor desenvolvimento na organização. A autora também ressalta que “o controle e a eliminação do *turnover* deveriam ser o objetivo e a política de qualquer empresa que reconhece ser a sua força de trabalho, o fator dinamizador do negócio e a causa do seu sucesso” (LUCENA, 2017, p. 177).

Além disso, ainda podem ser realizadas outras ações, como aprimorar o processo seletivo, realizar *feedbacks* construtivos, ofertar benefícios não monetários, oferecer uma maior flexibilidade de horários, fazer *endormarketing* (estratégia de *marketing* com o objetivo de melhorar a imagem da empresa com os colaboradores) e realizar pesquisa de clima, são exemplos de algumas práticas com baixo ou nenhum custo. Todas essas ações, se implementadas, poderiam ter minimizado os fatores que desencadearam nos índices de *turnover* na empresa, conforme apresentado no tópico subsequente.

## 4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA E A RELAÇÃO COM O *TURNOVER*

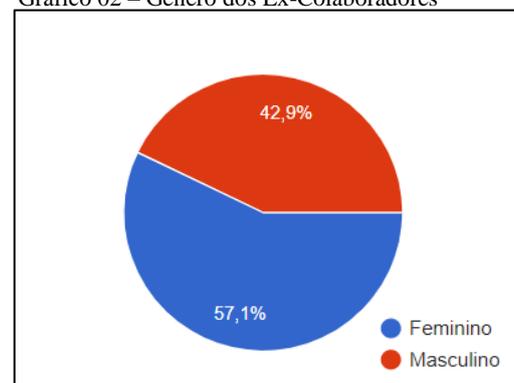
Antes de sistematizar os fatores que causaram ou podem aumentar o *turnover* na empresa, é importante conhecer o perfil dos participantes que socializaram tais resultados. Nesse sentido, vejamos suas características quanto ao gênero, à faixa etária, à escolaridade, ao tipo de vínculo com a empresa e ao tempo de atuação:

Gráfico 01 – Gênero dos Colaboradores Atuais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Gráfico 02 – Gênero dos Ex-Colaboradores

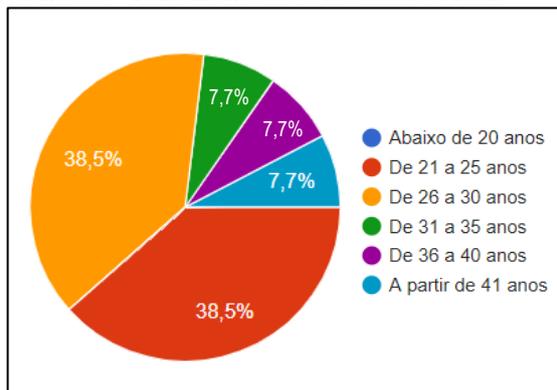


Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

No que se refere ao gênero, constatou-se que a empresa busca manter um quadro equilibrado de colaboradores. Por sua vez, o número de mulheres (46,2%) no quadro atual é menor do que o quantitativo de homens. Por sua vez, quando analisamos o perfil dos ex-colaboradores, percebe-se na amostra analisada que houve mais rescisões contratuais de mulheres (57,1%). Dessa forma, é válido destacar que questões como preconceito de gênero pode ser um dos fatores do aumento de *turnover* nesta organização, principalmente no mercado *fitness* no qual o gênero masculino é predominante.

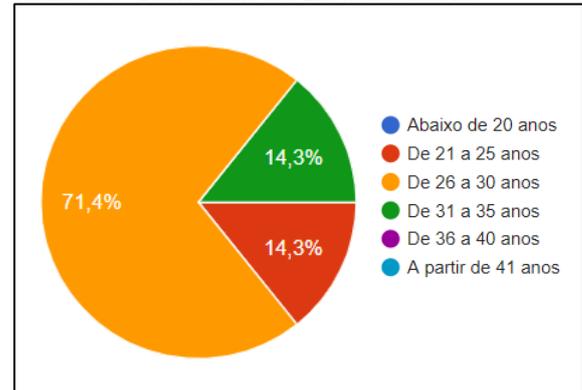
Em relação à faixa etária dos participantes da pesquisa, destacamos que a empresa atua majoritariamente com colaboradores jovens, como pode ser visualizado nos Gráficos 03 e 04:

Gráfico 03 – Faixa Etária dos Colaboradores Atuais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Gráfico 04 – Faixa Etária dos Ex-Colaboradores

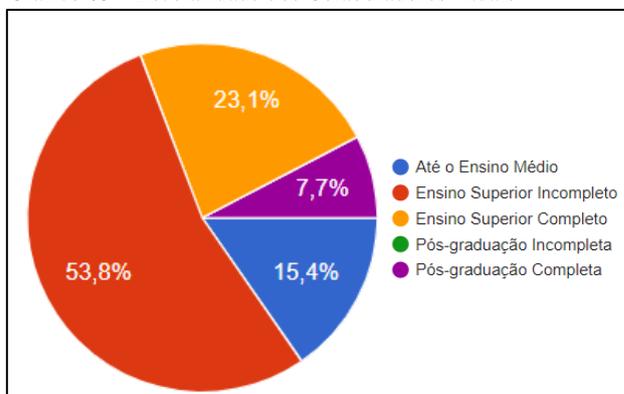


Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A partir dos dados disponíveis no Gráfico 03, destacamos que atualmente predomina na empresa colaboradores com até 30 anos de idade (84,7%). Esse resultado é similar aos anos anteriores (2019 e 2020), visto que nenhum dos ex-colaboradores que participaram da pesquisa tinha acima de 36 anos.

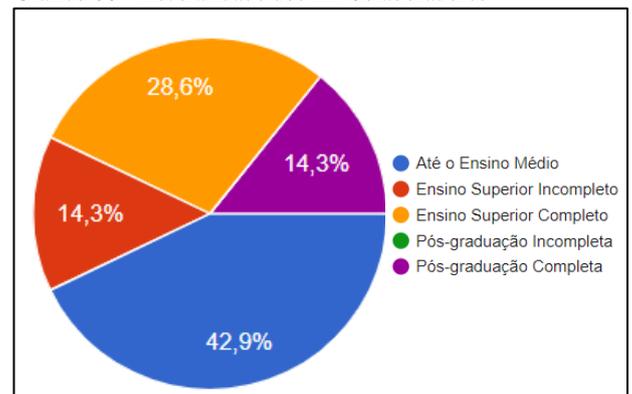
Quanto à escolaridade dos sujeitos da pesquisa, encontramos os resultados detalhados nos Gráficos 05 e 06:

Gráfico 05 – Escolaridade dos Colaboradores Atuais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Gráfico 06 – Escolaridade dos Ex-Colaboradores



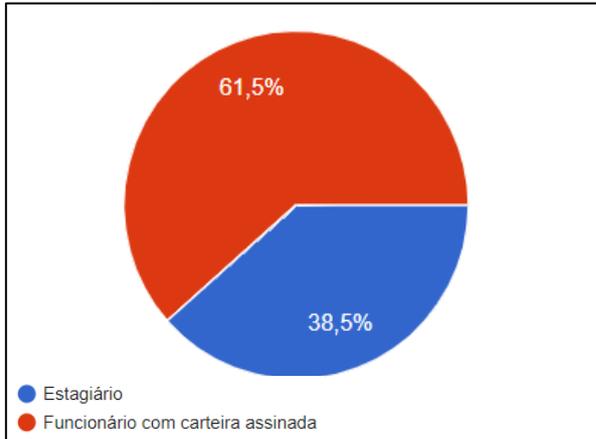
Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Sobre o aspecto da escolaridade notamos uma diferença entre o quadro atual da organização e o de ex-colaboradores. Até a data desta pesquisa, a empresa possuía um percentual de 53,8% de colaboradores com o Ensino Superior incompleto. Já no caso dos ex-colaboradores, o maior percentual encontrado foi de 42,9% referente a pessoas que possuem

escolaridade até o Ensino Médio. De acordo com os Gráficos 05 e 06, constatamos que o corpo de colaboradores atual possui um percentual maior de indivíduos que vem buscando a formação superior, o que mostra a preocupação da empresa em buscar profissionais com maior capacitação para melhorar a prestação dos serviços para seus clientes, além de atender às exigências do Conselho Regional de Educação Física de Pernambuco (CREF/PE).

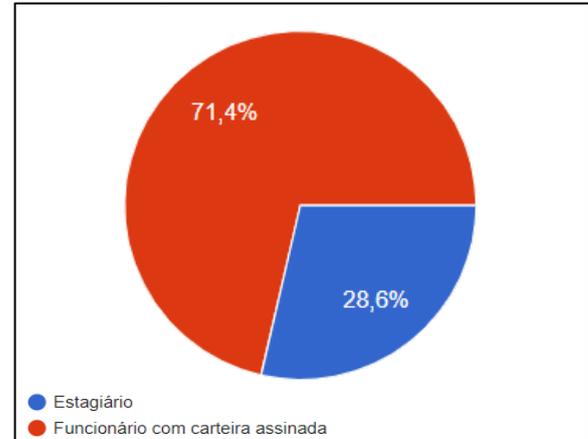
No que se refere ao vínculo com a empresa, a pesquisa revelou os resultados apresentados nos Gráficos 07 e 08:

Gráfico 07 – Tipo de Vínculo dos Colaboradores Atuais



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Gráfico 08 – Tipo de Vínculo dos Ex-Colaboradores



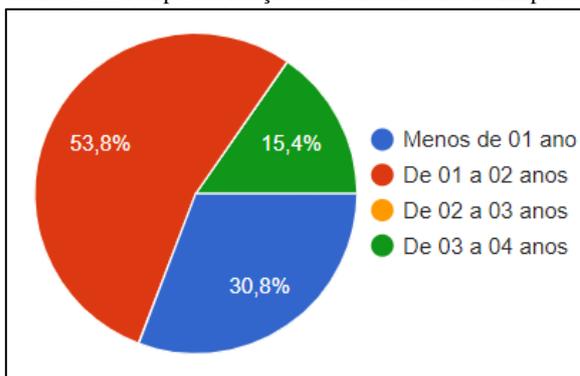
Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Ao analisarmos o Gráfico 07 chama atenção o quantitativo de estagiários atuando na empresa (quase 40% do total de colaboradores). Por sua vez, quando olhamos os dados do Gráfico 08, verificamos que nos últimos dois anos (2019 e 2020) foram deligados mais funcionários com carteira assinada do que estagiários.

Esse dado é preocupante visto que os contratos dos estagiários são de curto prazo e quando estes não se adaptam com o trabalho ou com a empresa, é até esperada que haja alguma rotatividade. Todavia, está acontecendo o oposto e a empresa precisa refletir sobre suas políticas de recursos humanos, desde a provisão de pessoal. Segundo Vasconcelos, Estender e Barbosa (2015), fatores como recrutamento e seleção mal planejados podem influenciar no *turnover* das empresas.

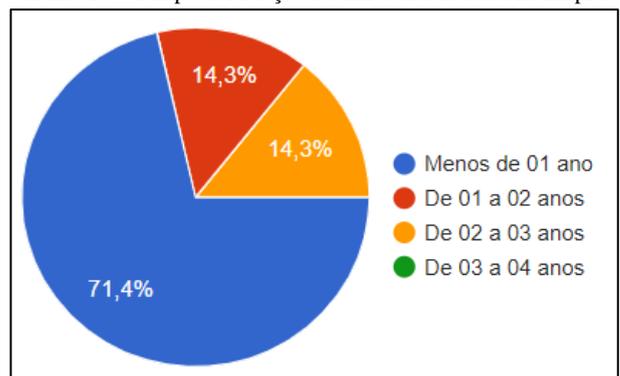
Quanto ao tempo de atuação dos sujeitos da pesquisa na empresa, obtivemos os seguintes resultados:

Gráfico 09 – Tempo de Atuação dos Colaboradores na Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Gráfico 10 – Tempo de Atuação dos Ex-Colaboradores na Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Conforme os dados apresentados no Gráfico 09, nota-se que atualmente a empresa possui majoritariamente colaboradores com mais de um ano de atuação (69,2%). Logo, constatamos que a empresa consegue manter seus colaboradores por no mínimo 12 meses. Em contrapartida, o Gráfico 10 revelou que o índice de rescisões foi maior nas pessoas com menos de 01 ano de atuação, levando-nos a inferir que o perfil de *turnover* referente ao ano de 2021 será diferente do que foi identificado nos anos de 2019 e 2020.

Outra informação que constatamos na resposta dos ex-colaboradores foi que 71,4% foram desligados nos anos de 2019 e 2020 por decisão da empresa. Dessa forma, infere-se que a organização pode estar cometendo falhas em algum dos seus processos, podendo ser no recrutamento e/ou na seleção de pessoal, culminando na contratação de pessoas que não possuíam perfil para o cargo ou identificação com a cultura da empresa.

De acordo com Arellano e César (2017), as empresas devem buscar conhecer, detalhadamente, as características que buscam nos candidatos. Por esse motivo, é importante levantar o perfil profissiográfico com a área solicitante, pois quanto mais informações tiver sobre o cargo, maior será a chance de encontrar o profissional com o perfil adequado. Outro ponto destacado por Lacombe (2020) é que as empresas devem pensar na adaptação de um novo empregado, ou seja, estruturar programas que acelerem a socialização do colaborador na empresa, pois esta ação tende a reduzir a rotatividade.

### 4.3 FATORES QUE DESENCADEIAM NO AUMENTO DE *TURNOVER* NA EMPRESA

Após apresentadas as características dos participantes da pesquisa, passamos aos resultados diretamente relacionados aos fatores que desencadeiam no aumento de *turnover* na empresa. Para facilitar a compreensão das respostas, inicialmente destacamos na Tabela 01 os resultados apresentados pelos colaboradores atuais:

Tabela 01 – Fatores que contribuem para a permanência dos colaboradores na empresa

ITENS AVALIADOS	← Nenhuma contribuição			Muita contribuição →		
	0	1	2	3	4	5
1 Relacionamento com os colegas de trabalho	0,0	0,0	0,0	7,7	15,4	76,9
2 Relacionamento com os superiores	0,0	0,0	0,0	7,7	15,4	76,9
3 Salário	0,0	7,7	15,4	15,4	23,1	38,5
4 Condições de trabalho (climatização)	7,7	0,0	0,0	23,1	7,7	61,5
5 Benefícios (assistência médica)	38,5	7,7	7,7	15,4	0,0	30,8
6 Benefícios (assistência odontológica)	61,5	0,0	7,7	7,7	0,0	23,1
7 Benefícios (vale alimentação e/ou refeição)	53,8	7,7	7,7	7,7	0,0	23,1
8 Benefícios (auxílio educação)	53,8	0,0	7,7	7,7	0,0	30,8
9 Treinamento e Desenvolvimento	7,7	7,7	7,7	23,1	23,1	30,8
10 Oportunidade de crescimento na empresa	15,4	0,0	0,0	23,1	7,7	53,8
11 Plano de carreira estruturado	30,8	0,0	7,7	23,1	0,0	38,5
12 Reconhecimento	0,0	0,0	23,1	7,7	0,0	69,2
13 Horários flexíveis	0,0	0,0	15,4	7,7	7,7	69,2

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Ao analisarmos a Tabela 01 destacamos como itens bem avaliados, ou seja, com nota 5, os seguintes fatores: bom relacionamento com os colegas de trabalho e com seus superiores; condições de trabalho; oportunidade de crescimento na empresa; reconhecimento; e horários flexíveis. Podemos inferir que esses fatores contribuem para a permanência das pessoas na empresa.

De acordo com Santos e Estender (2016), colaboradores motivados aumentam a produtividade e isso diminui o *turnover* nas organizações. Outro ponto ressaltado pelos autores é que ter um bom relacionamento interpessoal nas empresas contribui para os funcionários buscarem mais aperfeiçoamento profissional, gerando um melhor desempenho da equipe e ajudando a reter os colaboradores.

Ainda considerando os dados coletados na Tabela 01, ressaltamos que ao pedirmos aos colaboradores atuais para classificar na questão aberta, em ordem de prioridade, os três principais fatores que contribuíam para que eles continuassem na empresa, onze dos treze participantes destacaram que o reconhecimento é um fator primordial, ou seja, a maioria dos colaboradores (84,6%) apresentou a mesma opinião.

Sobre o fator do reconhecimento, Dutra, Dutra, Dutra (2017), alertam que as empresas possuem grande responsabilidade em incentivar as pessoas a assumirem o protagonismo de sua carreira. Logo, é função da empresa estimular o desenvolvimento de seus colaboradores, visto que, reconhecer o trabalho de uma equipe constitui um fator que pode diminuir o *turnover*.

Além disso, a empresa pode buscar identificar as necessidades de seus colaboradores e alinhá-las aos objetivos organizacionais por meio de estratégias de *feedbacks* construtivos, ressaltando a importância de cada indivíduo na organização e o quanto contribuem com a construção do negócio. Tais reflexões encontram fundamento em Sato e Pona (2013) quando esses autores afirmam que um bom ambiente de trabalho e o estilo de liderança democrático também podem minimizar o *turnover*.

Por outro lado, é pertinente ressaltar na Tabela 01, os fatores que receberam nota 0, como possíveis causas que podem gerar *turnover* dos colaboradores atuais. Nesse sentido, é imprescindível que a empresa reveja principalmente o fator dos benefícios ofertados (assistência odontológica, vale alimentação e/ou refeição e auxílio educação), já que a maioria dos participantes apontou esses fatores como itens que não contribuem para a sua permanência, possivelmente, porque tais benefícios não existem ou são inadequados.

Sobre esse aspecto, Lacombe (2020) afirma que os benefícios podem ser utilizados como um atrativo no momento da contratação de um novo funcionário e ajuda a reter os profissionais. Dessa forma, sugere-se que a empresa tenha mais atenção às opções de benefícios disponíveis no mercado e busque escutar as necessidades dos seus colaboradores para melhor atendê-los, de forma que tanto a empresa como as pessoas saiam ganhando. Assim, o investimento nesses benefícios pode vir a constituir um fator que diminua a rotatividade na empresa.

Além dos itens supracitados, os fatores com nota 1 a 3 servem de alerta para a organização. Ao analisarmos a Tabela 01 também constatamos outros fatores que têm pouca ou razoável contribuição para a permanência dos colaboradores na empresa, a saber: salário; assistência médica; desenvolvimento e treinamento; e plano de carreira estruturado.

Apesar de alguns colaboradores (cerca de 30% a 38%) ter atribuído uma boa nota a esses fatores, a empresa precisa ficar atenta a eles pois podem tornar-se um fator que, em outro momento, seja crucial para saída de um colaborador caso este receba uma proposta de emprego com um salário mais atrativo, por exemplo, e isso vir a causar um desligamento voluntário. De acordo com Santos e Estender (2016, p. 86), a “incessante rotatividade de recursos humanos pode sair mais caro que uma melhoria na política salarial”. Sendo assim, é importante que a empresa avalie a necessidade de estudar a possibilidade de uma reestruturação salarial.

Outro fator que merece destaque, dentre os dados da Tabela 01, é “Treinamento e Desenvolvimento” de pessoal, pois ações de T&D também podem causar *turnover* na empresa. Para além da preocupação com a rotatividade, as organizações devem usar ferramentas de T&D como estratégias contínuas, pois além de capacitar seus funcionários e melhorar a qualidade dos serviços prestados, também constitui um aspecto motivacional. Para Madruga (2018), os gestores de Recursos Humanos devem realizar o diagnóstico correto das necessidades de T&D na organização para que as pessoas possam trilhar o desenvolvimento mais adequado em cada setor. Isso pode ser feito por meio de pesquisas para identificar as demandas profissionais relacionadas aos cargos a fim de traçar um planejamento adequado de ações de T&D.

Por sua vez, estamos conscientes de que todas essas ações, muitas vezes, requerem algum investimento, sendo mais difícil de serem implementadas em contextos de pandemia e em organizações de pequeno porte, que foi o caso da empresa objeto deste estudo. Nesse contexto, inferimos que este seja um dos motivos para que a empresa analisada não possua um plano de carreira estruturado, o que foi apontado nos dados da pesquisa. Sobre este aspecto, a empresa poderia implementar, de forma participativa, gradual e transparente, um plano de carreira simples tendo como base empresas com características similares que atuam no mesmo segmento.

Após apresentarmos os dados socializados pelos colaboradores da organização, destacamos na Tabela 02 os resultados oriundos da pesquisa com os ex-colaboradores, os quais apontaram os seguintes fatores que influenciaram os seus desligamentos:

Tabela 02 – Fatores que influenciaram o desligamento dos ex-colaboradores

ITENS AVALIADOS	← Nenhuma influência → Muita influência →					
	0	1	2	3	4	5
1 Relacionamento com os colegas de trabalho	28,6	14,3	14,3	0,0	14,3	28,6
2 Relacionamento com os superiores	0,0	0,0	42,9	0,0	14,3	42,9
3 Tratamento diferenciado entre colaboradores	14,3	14,3	57,1	14,3	0,0	0,0
4 Metas inatingíveis	57,1	0,0	14,3	28,6	0,0	0,0
5 Salário	14,3	0,0	14,3	28,6	28,6	14,3
6 Horários de trabalho	42,9	28,6	0,0	14,3	0,0	14,3
7 Benefícios (assistência médica)	57,1	0,0	28,6	0,0	0,0	14,3
8 Benefícios (assistência odontológica)	85,7	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
9 Benefícios (vale alimentação e/ou refeição)	57,1	14,3	14,3	0,0	0,0	14,3
10 Benefícios (auxílio educação)	85,7	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3
11 Falta de capacitação (treinamentos)	14,3	14,3	42,9	14,3	0,0	14,3
12 Falta de oportunidade de crescimento na empresa	42,9	0,0	28,6	14,3	0,0	14,3
13 Falta de reconhecimento	14,3	0,0	0,0	57,1	0,0	28,6
14 Receio de ser demitido	85,7	14,3	0,0	0,0	0,0	0,0
15 Convite de outras empresas	42,9	0,0	0,0	14,3	42,9	0,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

À vista dos fatores apresentados na Tabela 02, identificamos que o relacionamento com os superiores foi o item que recebeu maior percentual no que se refere a fatores que tiveram muita influência no desligamento dos ex-colaboradores. Acerca do exposto, Sato e Pona (2013) afirmam que a comunicação pouco profissional contribui para o desgaste das relações humanas, principalmente entre superiores e equipe. Por essa razão, é imprescindível que a empresa reflita sobre a relação entre líderes e liderados visto que, quando solicitamos na questão aberta que os

participantes mencionassem os três principais fatores que contribuíram com a sua saída, o relacionamento com os superiores também foi apontado pelos sujeitos da pesquisa.

Considerando que o mau relacionamento com os superiores é uma fator que pode contribuir com a demissão de forma voluntária pelos colaboradores (BAGATOLLI; MÜLLER, 2016), sugerimos que a empresa realize uma pesquisa de clima organizacional a fim de buscar estratégias de comunicação e T&D que possam melhorar esse relacionamento entre líderes e liderados.

Além disso, outro fator que constitui um sinal de alerta é a questão salarial. Ao somarmos os percentuais da Tabela 02 dos colaboradores que atribuíram notas 3, 4 ou 5 ao salário como um fator que contribuiu para o seu desligamento, chegamos a um total de 71,5%. Além disso, na questão aberta na qual foi solicitado que os participantes apontassem três fatores definitivos da sua demissão, o salário foi apontado por 66,6% dos respondentes. Tal ponto reforça ainda mais que a empresa deve estar atenta à satisfação de seus funcionários em relação à política salarial, conforme alertado por Lucena (2017).

Ainda sobre os fatores que influenciaram o desligamento dos ex-colaboradores, 42,9% afirmaram que receberam convites de outras empresas. Em relação a este aspecto, sugere-se que a empresa realize entrevistas de desligamento, bem como fique atenta às oportunidades ofertadas por seus concorrentes. Nesse contexto, Lacombe (2020) alerta que a empresa precisa ter ferramentas que minimizem a transferência de conhecimentos para a concorrência, principalmente, nos casos de desligamento.

Outro item que se destacou na Tabela 02 foi a falta de reconhecimento apontada pelos ex-colaboradores, visto que 85,7% deles atribuíram nota 3 ou 5 a este fator como circunstância que teve influência na sua saída da organização. Em contrapartida, esse item foi colocado como um fator de muita contribuição para que os colaboradores atuais (Tabela 01) permaneçam na empresa, uma vez que 69,2% dos participantes destacaram esse aspecto. Tal discrepância entre os dados leva-nos a inferir que os colaboradores atuais ficaram com medo de avaliar este item, diferentemente dos ex-colaboradores que, por não estarem mais vinculados à empresa, responderam o questionário sem receio.

Diante disso, sugere-se que a empresa tome medidas para melhorar o reconhecimento dos colaboradores, parabenizando-os pelas conquistas realizadas, oferecendo bonificações monetárias e criando uma cultura de *feedbacks* positivos. Esses são alguns exemplos de posturas e práticas que podem ser adotadas.

Por fim, é pertinente acrescentar que os benefícios não foram assinalados pela maioria dos ex-colaboradores como fatores que influenciaram nos seus desligamentos. Para eles, aspectos simbólicos (relacionamento com os superiores e o reconhecimento) foram mais importantes do que fatores materiais. Essa constatação é corroborada na pesquisa realizada por Vasconcelos, Estender e Barbosa (2015) ao afirmarem que a valorização e o reconhecimento das pessoas constituem fatores motivacionais que podem diminuir o *turnover*.

Depois de apresentarmos os resultados oriundos das avaliações dos itens que contribuem com a permanência do atual quadro de colaboradores ou influenciaram na saída dos ex-colaboradores da empresa, destacamos no Quadro 01 as sugestões dos sujeitos da pesquisa para diminuir o *turnover*:

Quadro 01 – Sugestões dos participantes para diminuir o *turnover* na empresa

Qtd.	Categorias	Alguns <u>exemplos</u> de respostas sobre o que a empresa poderia fazer (ou ter feito) para que os colaboradores continuem (ou continuassem) na organização
5	Salário	- “Melhor remuneração proporcional ao volume de trabalho entregue”. - “Ajuda no valor do salário”

4	<b>Benefícios</b>	- “Ter melhores benefícios para os profissionais, maior preocupação em relação às insalubridades do trabalho”. - “Disponibilizar auxílios para os funcionários”.
4	<b>Liderança</b> (estilo, reconhecimento, <i>feedbacks</i> )	- “Reconhecimento, oportunidade de crescer e suporte”. - “Criar uma jornada com o colaborador, assim como o desenvolvimento de uma cultura de <i>feedbacks</i> para que a pessoa possa saber suas maiores qualidades e pontos a melhorar”. - “Não ter colocado um ser incapaz de gerir a empresa no cargo de maior poder e consequentemente, não se aproveitasse de situações atuais (pandemia)”.
2	<b>Comunicação</b>	- “Ter tido uma conversa sincera comigo com certa antecedência para informar que estava passando por dificuldades financeiras e que possivelmente eu não poderia mais continuar. Ao invés de pegar a pessoa surpresa, avisando que era o meu último dia de trabalho”. - “Conversado com clareza, talvez”.
2	<b>Clima Organizacional</b>	- “Manutenção do clima organizacional”. - “Que a empresa tivesse um direcionamento mais corporativo e menos "solto””.
2	<b>Outros</b>	- “Uma melhor estrutura, referente às ferramentas de trabalho e equipamentos para desenvolver as atividades de treino”. - “Nada a declarar”.

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

As respostas do Quadro 01 foram organizadas a partir dos núcleos de sentido das sugestões apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, levando-nos às categorias temáticas. Nesse sentido, constatou-se que as sugestões de melhorias para a empresa mais citadas pelos participantes foram “salário”, “benefícios” e “liderança”. Conforme apontado por Vasconcelos, Estender e Barbosa (2015), aspectos como remuneração inadequada e benefícios insuficientes contribuem com o aumento de *turnover*. Além disso Felix, Feitosa, Santos e Santos (2016) reforçam que a falta de reconhecimento pode afastar o colaborador em potencial. Dessa forma, as sugestões dos participantes corroboram com pontos expostos nas Tabelas 01 e 02 acerca de fatores que a organização deve ficar alerta.

Além disso, outras sugestões também apareceram nas respostas, a exemplo de comunicação e clima organizacional. De acordo com Sato e Pona (2013), uma comunicação falha entre colaboradores contribui para o desgaste das relações pessoais e interpessoais. Portanto, a empresa deve pensar em meios para minimizar os gargalos existentes na comunicação que também está relacionada à liderança.

Já sobre o clima organizacional, Dutra, Dutra e Dutra (2017) afirmam que ele é um elemento essencial e que deve ser usado como um indicador de ajustes contínuos na relação dos colaboradores com a organização. Sendo assim, sugere-se que a empresa mantenha um bom clima organizacional promovendo eventos de confraternização, reuniões periódicas, flexibilização de horários, entre outras ações para melhorar o ambiente e as relações de trabalho.

Outras sugestões também foram apresentadas, dentre elas ressaltamos uma melhor infraestrutura (ferramentas e equipamentos). É importante que a empresa também se preocupe com as condições de trabalho, visto que um ambiente defasado pode impactar na produção e na qualidade dos serviços prestados, dificultando o alcance dos objetivos organizacionais e desestimulando os colaboradores.

De forma geral, a partir da análise e sistematização dos resultados, foram identificados fatores que podem influenciar, positiva ou negativamente, no aumento de *turnover* na empresa

analisada, ao mesmo tempo em que existem várias possibilidades de melhorias organizacionais apontadas, inclusive, pelos próprios sujeitos da pesquisa.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do aumento do mercado *fitness* no Brasil e buscando entender as causas de rotatividade de pessoal nesse setor, esta pesquisa buscou analisar os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, na rotatividade de colaboradores em uma empresa que atua no setor de *CrossFit* em Recife-PE.

Em relação aos resultados da pesquisa, no que se refere aos índices de *turnover* da empresa, verificou-se que nos anos de 2019 e 2020 a organização apresentou uma taxa de rotatividade de 64,7% e 40,6%, respectivamente. Dessa forma, conclui-se que a empresa apresentou altos índices de *turnover* nos últimos dois anos. Ao observarmos esses resultados, a empresa poderia ter realizado estratégias de gestão de pessoas que minimizariam o *turnover*, como: aprimorar o processo seletivo; realizar pesquisas de clima organizacional; reestruturar a política salarial e de benefícios; realizar um planejamento de treinamento e desenvolvimento; criar uma cultura de *feedbacks*; e trabalhar o *endormarketing* da organização.

No que se refere ao perfil dos participantes da pesquisa, observou-se que a empresa busca manter um quadro equilibrado entre os gêneros e atinge um público predominantemente jovem, visto que a maioria dos sujeitos tem até os 30 anos de idade. No que tange à escolaridade, observou-se que a organização vem buscando colaboradores mais capacitados, já que o índice de profissionais com Ensino Superior incompleto vem aumentando. Sobre a forma de vínculo de entrada na empresa, notamos que o quantitativo de estagiários é de 38,4% e, mesmo com um número alto de estagiários na organização, o índice de *turnover* é maior nos funcionários de carteira assinada. Outro ponto observado foi que, até a coleta de dados, a empresa possuía 69,2% de colaboradores com mais de um ano de vínculo, mas no quadro de ex-colaboradores esse dado foi diferente, mostrando que 71,4% dos desligamentos ocorreram com pessoas com menos de um ano de atuação. Face ao exposto, conclui-se que no contexto da pandemia, houve uma tentativa para evitar desligamentos e, ao mesmo tempo, os colaboradores ficaram com receio de pedir demissão e ficarem desempregados em um momento crítico da economia.

Quanto aos fatores **negativos**, os quais desencadearam ou podem influenciar no aumento de *turnover* na empresa analisada, constataram como principais causadores de rotatividade: relacionamento com os superiores; política salarial; e benefícios. Além desses, fatores como reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, comunicação e clima organizacional servem de alerta para a organização, visto que podem contribuir para futuros desligamentos. Sobre os aspectos avaliados **positivamente** pelos participantes da pesquisa, devemos destacar os seguintes itens: bom relacionamento com os colegas; condições de trabalho; e horários flexíveis. Tais fatores estão contribuindo de forma positiva para a permanência dos atuais colaboradores na organização.

Como indicação de futuras pesquisas, sugere-se realizar estudos com outras empresas de *CrossFit* na Região Metropolitana do Recife, bem como investigar o tema em outras regiões para identificar outros fatores que também possam influenciar no *turnover* deste segmento. Também é recomendado realizar estudos dando voz aos gestores da organização, a fim de que possam refletir sobre os fatores que eles acreditam desencadear a rotatividade de pessoal no mercado *fitness*.

Por fim, ressalta-se a importância de investir em Treinamento e Desenvolvimento (T&D), uma vez que tais ações potencializam as competências profissionais e ainda podem

estimular a motivação, a criatividade e a inovação nas empresas. Além disso, os gestores que realizam T&D mostram preocupação com seus colaboradores, o que contribui com o sentimento de pertencimento e o engajamento das equipes. Nesse contexto, é essencial que o órgão de Gestão de Pessoas realize um planejamento de T&D, pois tanto aumenta a satisfação com o trabalho e pode diminuir o *turnover*, como melhora a produtividade e a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

### REFERÊNCIAS

- ARELLANO, E. A.; CESAR., A. M. R. V. C. **Gestão de Pessoas**: nas empresas contemporâneas brasileiras. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2017.
- BAGATOLLI, S. L.; MÜLLER, G. C. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Santa Catarina, v. 6, n. 2, p. 106-120, abr/jun. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 6. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERIA, F. M. et al. Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre *turnover* no período de 1980 a 2015. **Estudos e Pesquisa em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 118-140, jan. 2017.
- CARDOSO, M. F.; NOVAIS, C. F. **Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto**, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3ravvIO>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- CROSSFIT. **Mapa de distribuição de unidades de CrossFit no mundo**, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2WeWg1Q>. Acesso em: 08 abr. 2020.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Grupo GEN, 2017.
- FELIX, L. A.; FEITOSA, W. K. M.; SANTOS, G. L. V. SANTOS, D. G. **Gestão de pessoas e os desafios do turnover**: uma visão dos gestores, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/36M2gnE>. Acesso em: 03 fev. 2021.
- GALVÃO, D. **O vilão da alta rotatividade**, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3eNgKoA>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Decreto n. 48.822 de 17 de março de 2020**. Altera o **Decreto n.º 48.809, de 14 de março de 2020**, que regulamenta, no Estado de Pernambuco, medidas temporárias para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019, conforme previsto na Lei Federal n.º 13.979, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2NXcuuW>. Acesso em: 24 fev. 2021.



HARKINS, P. **Why Employees Stay - or go**, 1998. Disponível em: <https://bit.ly/2D0f5yC>. Acesso em: 22 jul. 2020.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

LEITE, T. G. S. et al. **A avaliação de desempenho como estratégia de desenvolvimento de pessoas e diminuição da rotatividade**: um estudo sobre uma empresa do ramo de bebidas na cidade de Manaus-AM, 2020. Disponível em: <https://bityli.com/cPUtR>. Acesso em: 21 abr. 2021.

LUCENA, M.D. S. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa**: competências e técnicas de ensino presencial e on-line, Fábrica de Conteúdo, Design Instrucional, Design Thinking e Gamification. São Paulo: Saraiva, 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SANTOS, J. A.; ESTENDER, A. C. **Qualidade de vida e o impacto na rotatividade no setor hoteleiro**, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2NQzjAp>. Acesso em: 26 jan. 2021.

SATO, K. A. S.; PONA, J. A. G. **Rotatividade de funcionários em empresas varejistas do comércio de Umuarama – PR**, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3oY5r2R>. Acesso em: 23 dez. 2020.

SENDER, G.; FLECK, D. **As organizações e a felicidade no trabalho**: uma perspectiva integrada, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3r8oOqA>. Acesso em: 27 jan. 2021.

SETA, I. **O CrossFit virou um negócio de US\$ 5 bilhões. Será mais uma bolha?**, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3chvR9b>. Acesso em: 06 abr. 2020.

TESSARO, P. et al. **Avaliação de Desempenho**: Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas, 2018. Disponível em: <https://bityli.com/4OEUt>. Acesso em: 21 abr. 2021.

VASCONCELOS, K. J.; ESTENDER, A. C.; BARBOSA, L. **A desmotivação e as causas da rotatividade dos colaboradores**, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2NGPHUK>. Acesso em: 23 dez. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VIRGILITO, S. B. et al. **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.