

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALAN PALÚ ENES

**FATORES QUE LEVAM AO DESLIGAMENTO DOS PROFISSIONAIS DA AREA
COMERCIAL DE UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

CURITIBA

2025

ALAN PALÚ ENES

**FATORES QUE LEVAM AO DESLIGAMENTO DOS PROFISSIONAIS DA AREA
COMERCIAL DE UMA EMPRESA DE TELEFONIA**

Artigo apresentado ao curso de especialização
MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial à obtenção do título
de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Samantha de Toledo
Martins Boehs

**CURITIBA
2025**

Fatores que levam ao desligamento dos profissionais da área comercial de uma empresa de telefonia

Alan Palú Enes

RESUMO

O controle do turnover e do absenteísmo, principalmente no período pós pandemia, passaram a ser um grande desafio para as empresas. O mercado de Telecom vem também sendo diretamente impactado pelo aumento das taxas de turnover. O presente estudo teve como objetivo mapear quais os principais fatores que levam a saída dos profissionais do setor comercial de uma empresa da área de telefonia. Para atingir o objetivo do estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa com colaboradores que deixaram a empresa. Os resultados apontaram que os principais motivos que levaram ao desligamento foram, desejo de mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidade de um novo emprego com melhor remuneração, seguido por problemas com a gestão e liderança. A situação econômica favorável do país, o alto índice de empregabilidade e a exigência cada vez menor de escolaridade são fatores que também tem favorecido para o aumento da rotatividade.

Palavras-chave: Turnover; rotatividade; gerações; mercado de trabalho; gestão de pessoas.

ABSTRACT

Controlling turnover and absenteeism, especially in the post-pandemic period, has become a major challenge for companies. The Telecom market has also been directly impacted by the increase in turnover rates. This study aimed to map the main factors that lead to the departure of professionals from the sales departamento f a company in the telephony sector. To achieve the objective of the study, a quantitative survey was conducted with employees who left the company. The results showed that the main reasons for leaving were the desire for a better balance between personal and professional life, the opportunity for a new job with better pay, followed by problems with management and leadership. The country's favorable economic situation, the high employability rate, and the increasingly lower educational requirements are factors that have also favored the increase in turnover.

Keywords: Turnover. Turnover. Generations. Labor market. People management. .

1 INTRODUÇÃO

O mercado de telefonia vem passando por diversas transformações no Brasil, os avanços tecnológicos estão provocando mudanças, trazendo oportunidades de novos negócios com a chegada da tecnologia 5G, IA (Inteligência Artificial), STARTUPS, operadoras virtuais (MVNO) e os provedores de internet e com os Small players, que tornam a concorrência ainda mais acirrada nesse segmento. Para as operadoras maximizarem os resultados financeiros, é necessário diversificar portfólio de produtos com novos negócios, sair do tradicional, estruturar seus canais de vendas presencial e principalmente remotos. Nas lojas físicas, torna-se essencial ter equipes de vendas ainda mais capacitadas, que deixem de ser o vendedor e passem a ser especialistas no segmento para atender a demanda de mercado, que exige cada vez mais conhecimento, agilidade e digitalização nos processos.

No canal lojas físicas, o mercado de Telecom passa por um processo de consolidação, com a formação de grandes grupos econômicos, considerados “franqueados” dentro das operadoras, porém atuando num modelo de negócio ganha, ganha onde o retorno sobre o investimento no setor é considerado rápido, quando comparado a outros modelos de franquia no Brasil.

Com o crescimento no número de lojas físicas nessa consolidação de grupos econômicos, crescem as oportunidades de emprego, abrem mais vagas de trabalho e os “franqueados” são obrigados, auditados pela operadora a preencherem as vagas por loja para atender a demanda, fluxo de clientes e pós-venda. Com isso, entramos no tema principal deste trabalho, que vem crescendo e preocupando as operadoras, empresários e os órgãos reguladores, o aumento contínuo no turnover e absenteísmo no setor de telefonia.

A presença de profissionais de diferentes gerações no mercado de trabalho tem sido um dos fatores que influenciam os índices de rotatividade e turnover. Hoje, o mercado de trabalho é composto por quatro gerações, Boomers (6%), Geração X (35%), Geração Y (35%) e Geração Z (24%). Sendo que as gerações Y e Z representam aproximadamente 60% da força de trabalho global.

Temos a geração Boomers tentando sair do mercado de trabalho com a chegada das aposentadorias, porém, em função do aumento na idade média de aposentadoria (média hoje 65 anos) pesquisas indicam que as pessoas continuarão se aposentando cada vez mais tarde e podem contribuir com o fator experiência.

Enquanto isso temos a geração Z, chegando ao mercado de trabalho, os considerados nativos digitais e as gerações X e Y (Millenials).

Cada geração com a sua perspectiva de carreira, com seus pontos fortes e pontos a desenvolver, quer e espera contribuir nas decisões das organizações. Todas as gerações são necessárias para o mercado de trabalho, cada uma explorando aquilo que tem de melhor, uma completando a outra. Esse é o maior desafio para os empresários, gestores e RH, administrar pessoas de diferentes gerações trabalhando em conjunto, entendendo como cada geração pode contribuir para a melhoria da produtividade.

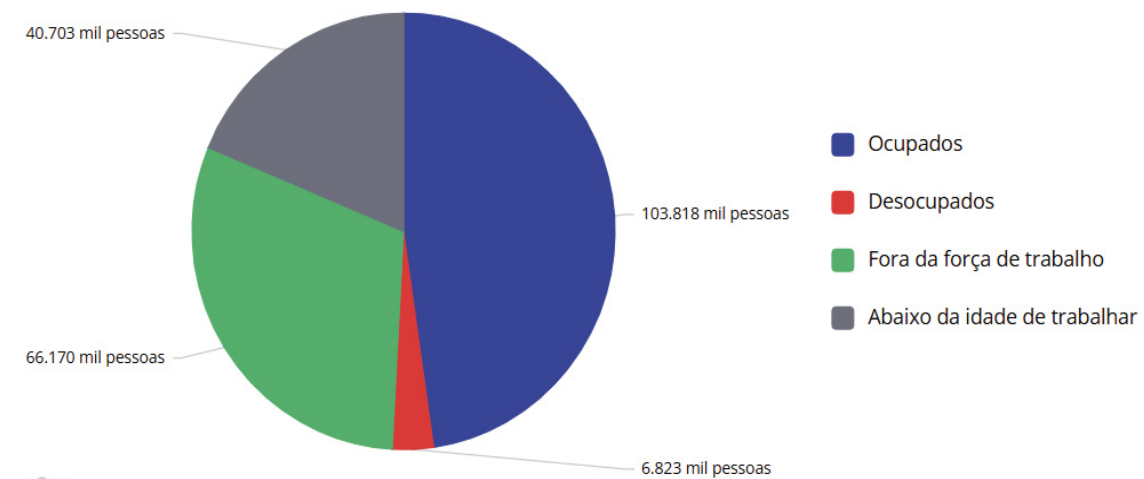
Grubb (2018 P.18) traz em seu livro Conflito de Gerações, desafios e estratégias para gerenciar as 04 gerações no ambiente de trabalho, fornecendo aos gestores de todas as áreas um norte para lidar com essa realidade. Líderes seniores, gestores e profissionais de RH devem estar preparados para gerenciar quadros e equipes funcionais que envolvem várias gerações com ideias diferentes sobre ética do trabalho, equilíbrio trabalho-vida e objetivos de carreira de longo prazo.

Segundo os dados do CAGED (2024), o Brasil fechou 2024 com um turnover de 56%. O país foi líder mundial em desligamentos, com 6,5 milhões pedidos de demissão, sendo que a cada 100 pedidos, 30 foram profissionais entre 18 e 24 anos (Geração Z). Ponto para reflexão, isso significa que 30% dos pedidos de desligamentos estão concentrados na geração Z, sendo que os desligamentos voluntários representaram quase metade das demissões no ano 2024. Dentre os principais motivos estão: Proposta mais atraente de outra empresa (71%), Falta de oportunidades de crescimento dentro da organização (40%), Salários abaixo da média (24%), Benefícios pouco competitivo (22%) e falta de reconhecimento e recompensa (22%).

O MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) divulgou o saldo de empregos em em 2024 (JAN a DEZ) no Brasil, tivemos um crescimento de 16,5% em relação ao saldo registrado em 2023. Em 2024 foram registrados 1.693.673 postos de trabalho contra 1.454.124 posto de trabalho em 2023. Do total de empregos, 83,5% dos postos gerados podem ser considerados típicos e 16,5% não típicos. Todos os 05 grandes grupos de atividades econômicas registraram saldos positivos. Serviços gerou 929.002 postos, Comércio 336.110 postos, Indústria 306.889, Construção Civil 110.921 postos e o AGRO 10.808 postos (NOVO CAGED, 2024)

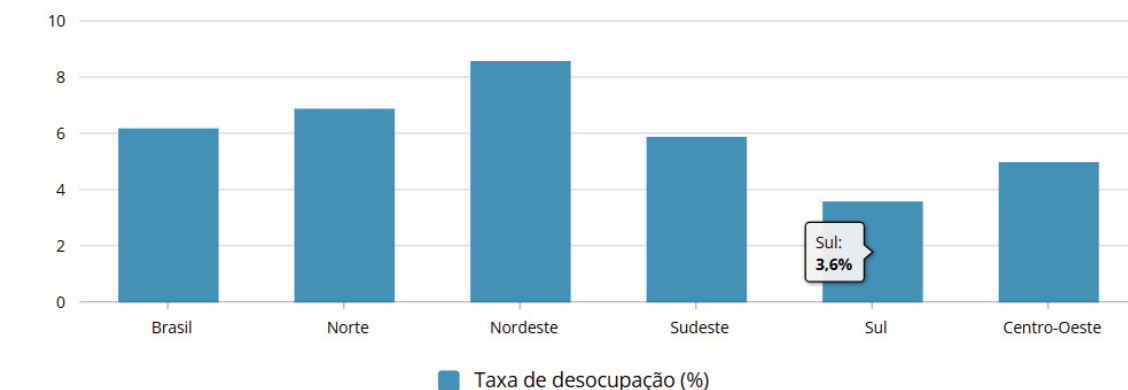
A taxa de desemprego atual no Brasil está em 6,2%, com 6,8 milhões de pessoas desempregadas (desocupadas). O desemprego de forma simplificada, se refere às pessoas com idade para trabalhar (acima de 14 anos) que não estão trabalhando, mas estão disponíveis e tentam encontrar trabalho. Assim, para alguém ser considerado desempregado, não basta não possuir emprego, por exemplo, universitário que dedica seu tempo somente para estudos, dona de casa que não trabalha fora, empreendedor que possui negócio próprio, não são considerados como desempregados (IBGE, 2024).

População brasileira, de acordo com as divisões do mercado de trabalho, 4º trimestre 2024



(IBGE, 2024)

Taxa de Desocupação no Brasil e nas Grandes Regiões, 4º trimestre 2024



Participam da força de trabalho as pessoas que têm idade para trabalhar (14 anos ou mais) e que estão trabalhando ou procurando trabalho (ocupadas e desocupadas).

(IBGE, 2024)

Atualmente, temos na empresa, uma equipe comercial que vem apresentando alto índice de turnover e absenteísmo. Quando isso ocorre numa equipe de vendas se torna crítico pois, afeta diretamente a produtividade, os custos da operação aumentam, a percepção do cliente torna-se ruim pela rotatividade de funcionários.

As empresas de Telecom, apesar de terem remuneração fixa e variável compatível com o mercado, na mesma linha de atuação entre os concorrentes, salário fixo base do comércio e remuneração variável de acordo com a produtividade mês, seguem apresentando altos índices de rotatividade.

A partir desta pesquisa busca-se tentar compreender como as empresas podem diminuir os níveis de turnover na equipe comercial, sendo que o objetivo do presente trabalho é buscar mapear quais os principais fatores que levam a saída dos profissionais da área comercial de uma empresa da área de telefonia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS DIFERENTES GERAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

As diferentes gerações que estão no mercado de trabalho apresentam fatores variados que influenciam sua permanência em empregos tradicionais sob o regime CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Esses fatores, refletem as experiências sociais e econômicas que cada geração vivenciou, moldando suas expectativas e prioridades no ambiente de trabalho. As empresas e gestores que conseguem compreender essas diferenças, podem adotar estratégias mais eficazes para reter talentos.

Os Baby boomers entendem que suas experiências são fatores que exigem o respeito de todos, a geração X quer autonomia e dinheiro, e a geração Y quer ambiente de trabalho em equipe associado ao reconhecimento mais frequente e, ainda tem que ter um olhar para a geração Z que chega ao mercado de trabalho como nativos digitais. Essas multiplicidades de gerações geram desafios para os gestores que precisam encontrar maneiras de conciliar as necessidades das pessoas para incentivá-las e engajá-las.

Baby boomers (1945 – 1964) Características: valorizam o status, ascensão profissional dentro das grandes empresas, são altamente comprometidos e leais,

valorizam a estabilidade financeira. Na prática, querem ser respeitados por todos em função da sua experiência e vivência no mercado de trabalho.

Geração X (1965 – 1980) Características: Gostam de desafios, oportunidades e reconhecimento. Valorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, flexibilidade, influência nas decisões organizacionais. Na prática: querem autonomia para realizar o seu trabalho e ganhos financeiros.

Geração Y (1981 – 1996) Características: Buscam conectividade e propósito. Valorizam o idealismo, inovação e a flexibilidade no trabalho. Na prática: querem um ambiente de trabalho em equipe e maior reconhecimento por parte da empresa e liderança.

Geração Z (1997 – 2010) Características: Gostam de igualdade e diversidade, nativos digitais, adaptáveis, inovadores e inclinados ao empreendedorismo. Geração que é conhecida pela sua capacidade multitarefa e por preferirem comunicação via vídeo e mensagens instantâneas. Na prática: nativos digitais que buscam equilíbrio vida-trabalho e o empreendedorismo.

Geração ALFA (2010 – PRESENTE) Características: Geração mais jovem ainda, fora do mercado de trabalho, mas, crescem em um ambiente altamente tecnológico e globalizado.

Grubb (2018, p. 40) apresenta como característica da geração Z, que apesar de terem nascido em meio à tecnologia e estarem crescendo com as inovações tecnológicas, presenciam a incerteza econômica e a queda acentuada de carreiras bem definidas e confiáveis e, por isso, em comparação aos seus antecessores, o que se pode verificar é uma maior ansiedade e cautela.

2.2 CAUSAS DE TURNOVER E IMPACTOS PARA AS EMPRESAS

Segundo Chiavenato (2000) o termo rotatividade de pessoal é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo número de pessoas que ingressam e que saem da organização. Sendo assim turnover é o percentual de admissões e demissões com relação ao número de funcionários da empresa, dividindo o número de funcionários que deixaram a empresa em um determinado período pelo número total de funcionários (Chiavenato, 2000).

De acordo com Chiavenato (2014), rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão à situação de oferta e procura do mercado de Recursos Humanos, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho, sendo que estrutura e cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (CHIAVENATO, 2014, p. 83).

Para Chiavenato (2014 p. 81), "Absentéismo ou absentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho" seja por falta, atraso ou qualquer outro motivo interveniente. Chiavenato (2014) afirma que as causas e as consequências das ausências foram intensamente estudadas por pesquisas que mostram que o absentéismo é afetado pela capacidade profissional de pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas a assiduidade e punições ao absentéismo), pela cultura de ausência (quando faltas e atrasos são considerados aceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos funcionários. Organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho por meio de práticas gerenciais e culturais que privilegiem a participação, ao mesmo tempo que desenvolvam atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis a participação.

Conforme Barbosa e Dalpozzo (2009), uma política ruim ou mal definida no RH gera consequências desagradáveis, alto turnover e insatisfação. Esse fator somado ao fato de que a maioria dos gestores não iniciou sua carreira como gestor, que foram sendo promovidos ao longo do tempo, com base nas suas experiências, contribuições, tempo de casa e passam a gerenciar uma equipe, com competências inferiores, equivalentes ou por vezes até superiores as suas, pode gerar maior dificuldade ainda de retenção. Gerenciar pessoas é um atarefa ainda mais complexa, devido ao fato de que, conforme o Instituto Gallup (apud Grubb, 2018), apenas uma

em cada dez pessoas tem talento para gerenciar – e as empresas não conseguem escolher bons gestores em 82% das situações.

Quando se combina esses fatores com as 04 gerações convivendo no ambiente de trabalho, “a gestão torna-se mais complexa, aumentando as chances de que a empresa enfrente alta rotatividade e baixo engajamento do pessoal (fatores que podem exercer forte influência sobre os resultados financeiros da organização)”. (GRUBB, 2018 p.21)

Publicado em 2011 e atualizado em 2014, o livro *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho*, produzido por meio de parceria entre o DIEESE e o Ministério do Trabalho e Emprego, lançou um olhar profundo sobre os maiores problemas do mercado de trabalho no Brasil, entre eles os impactos da rotatividade no mercado de trabalho brasileiro (MTE, 2016). Para o DIEESE e o MTE o combate a rotatividade é um dos temas que devem ser tratados por meio de diálogo social.

Os custos de desligamento incluem as operações de desligamento, como a entrevista de desligamento, a desvinculação do funcionário da folha de pagamento, a contabilização de vínculos e as indenizações decorrentes do desligamento. Quando a empresa realiza a entrevista de desligamento, deve considerar o custo do tempo do entrevistador e o custo do tempo do trabalhador entrevistado. Deve também especificar detalhadamente as funções relacionadas ao desligamento e qual o tempo gasto com cada processo, ou seja, cada função tem um custo a ser documentado (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Para mitigar os impactos da alta rotatividade, muitas empresas estão adotando estratégias inovadoras que buscam atrair e reter talentos. Iniciativas como ambiente favorável, cultura, plano de carreira transparentes, remuneração adequada e benefícios corporativos diferenciados. Segundo Chiavenato (2014, p.392), a participação dos colaboradores também aumenta o compromisso com as decisões, podendo transformar os cargos em mais significativos e interessantes.

Quando as pessoas compartilham das decisões, elas passam a não abandonar uma atividade até a sua total implementação, auxiliando na retenção dos colaboradores

2.3 TIPOS DE TURNOVER

Dias (2024) propõe uma classificação dos tipos existentes de Turnover:

Turnover Voluntário: Processo de desligamento da empresa que parte do colaborador o pedido. Processo importante de ser conduzido pelo RH, pode apresentar insights sobre os motivos que não estão legais como por exemplo: insatisfação com a liderança, proposta mais atraente de outra empresa, fatores pessoais, alteração de carreira, mudança de cidade e descontentamento com atividades exercidas. Turnovers voluntários estão ligados geralmente a algum tipo de insatisfação do colaborador, uma entrevista de desligamento se faz necessário (Dias, 2024).

Turnover Involuntário: Processo de desligamento que parte da própria empresa, quando o contrato é encerrado por iniciativas da organização. Motivos que levam ao turnover involuntário: Não atingimento das metas, mau desempenho nas responsabilidades da função, reestruturações internas, dificuldades financeiras, desalinhamento cultural e outros motivos (Dias, 2024).

Turnover Voluntário Funcional: Processo de desligamento da empresa que parte do colaborador o pedido, porém, a sua saída acaba não causando impacto muito grande nas operações da área da empresa. Ocorre quando a pessoa já está com baixo desempenho, desalinhado com a cultura da empresa ou está em um cargo de fácil substituição por outras pessoas do mercado (Dias, 2024).

Turnover Voluntário Disfuncional: Processo de desligamento da empresa que parte do colaborador o pedido, porém, nesse caso apresenta um prejuízo maior para a empresa, por se tratar de um colaborador que apresenta um conjunto de habilidades fundamentais para a área de atuação. Exemplos de turnover voluntário disfuncional: pessoas com habilidades difíceis de substituir, colaboradores com superação de metas de forma consistente, mulheres ou grupos minoritários de diversidade. Temos ainda duas subdivisões para o turnover voluntário disfuncional, as situações evitáveis e inevitáveis que são situações que o controle está ou não nas mãos da empresa. Quando a situação é inevitável, faz pouco sentido investir na redução do turnover por estar fora do controle da empresa, quando é evitável, pode ser controlada pela empresa e atuar na retenção. Exemplos: sem controle da empresa quando uma pessoa decide começar uma família, mas pode oferecer benefícios como licença maternidade/paternidade estendida, bolsa creche etc. Uma pessoa decide

mudar de cidade, nesse caso a empresa pode oferecer alocação na cidade nova ou horários flexíveis de trabalho (Dias, 2024).

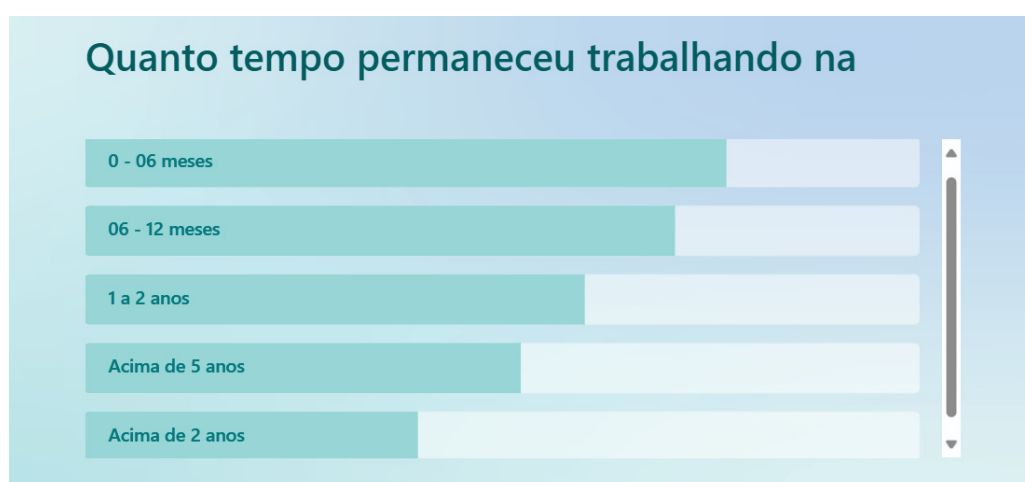
3 METODOLOGIA

Este estudo, de natureza quantitativa, foi realizado por meio da aplicação de um questionário com profissionais que atuaram na área de telefonia que se desligaram da empresa no decorrer do último ano com a intenção de entender os motivos que levaram essas pessoas a saírem das empresas. A pesquisa foi enviada para + de 50 pessoas que trabalhavam em franquias da operadora, sendo que somente 13 responderam ao questionário.

O questionário, composto por questões sociodemográficas e sobre os motivos que levaram a saída, foi aplicado via Microsoft Forms criador de pesquisas online. Os resultados foram analisados com a utilização do Microsoft 365 (Versão 2308).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados pôde-se verificar uma predominância de colaboradores com 06 meses a 01 ano de tempo de empresa, estando entre esses os maiores pedidos de desligamento.

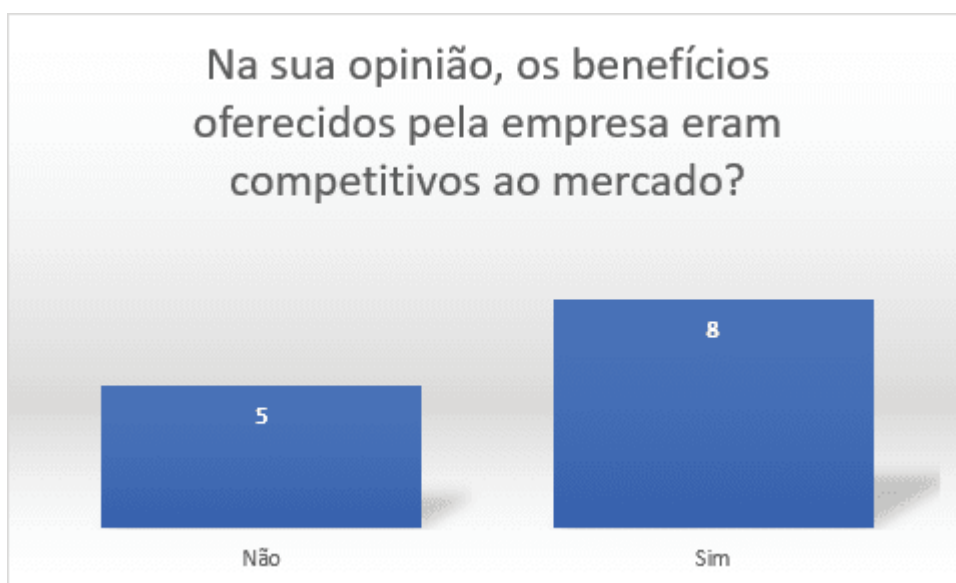


Fonte: autor (2025)

Na pergunta sobre o principal motivo que levou a pedir desligamento da empresa, percebe-se 04 motivos em destaque como fatores principais na pesquisa.

Com 22% dos respondentes sinalizando oportunidade de novo emprego com melhor remuneração, 22% problemas com gestão ou liderança, 18% desejo de mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, 13% falta de perspectiva de crescimento e outros 13% como opção outros, mas não detalharam quais seriam os motivos, 4% entendem que a cultura da empresa foi o motivo da saída e outros 4% desejo de mudar de área de atuação.

Quando questionados se benefícios da empresa são competitivos ao mercado de trabalho, temos uma visão por parte da maioria dos colaboradores de que sim, são competitivos, porém no espaço para adicionar os benefícios que fariam o colaborador ficar na empresa foram trazidas outras sugestões. Falta de Gympass, plano de saúde, vale farmácia, vale alimentação, comissão e áreas de apoio da empresa como acompanhamento psicológico, são fatores que levam os colaboradores a pedirem desligamento quando o tema é benefícios.



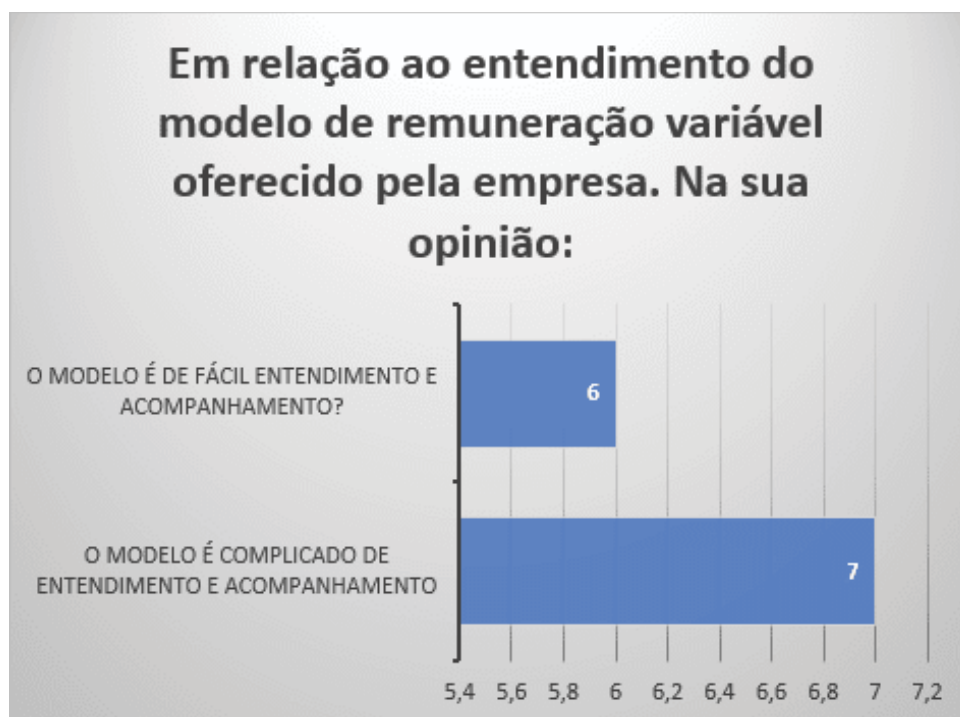
Fonte: autor (2025)

Os resultados da pesquisa no que se refere a percepção da carga horária de trabalho, indicou que a maior parte dos respondentes (62%) considera como alta a carga horária na empresa., No Brasil, de acordo com a CLT, a escala de trabalho do comércio pode ser dividida em 6 dias de trabalho e 01 dia de descanso obrigatoriamente. Atualmente, está em tramitação na Câmara Federal um projeto de lei (PL 67/25) que limita a carga horária semanal a 40 horas e garante dois dias de descanso remunerado para 5 /2 para empregados do comércio, principalmente para quem trabalha em shopping.



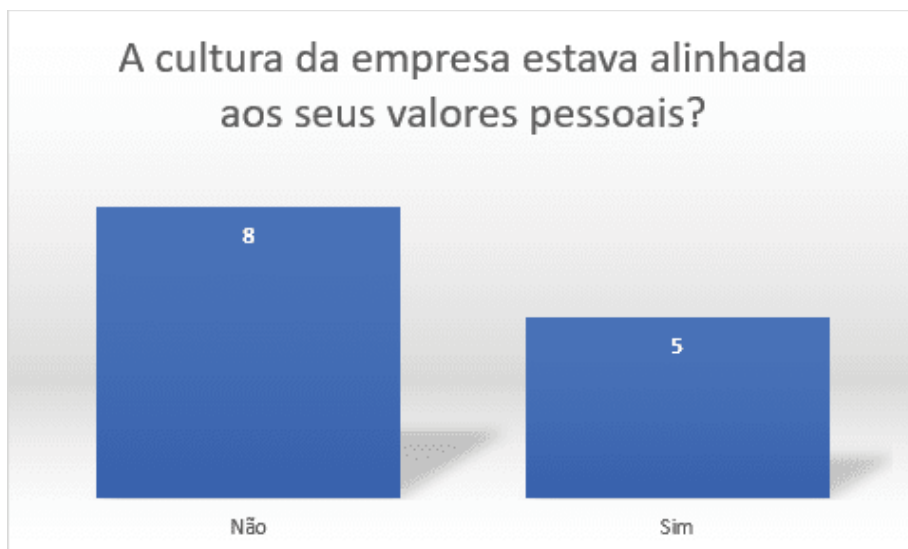
Fonte: autor (2025)

O modelo de remuneração variável é o principal indicador em uma equipe de vendas em lojas de telefonia. Quando se dificulta o entendimento ou altera muitas vezes a regra do jogo, o colaborador entende como algo punitivo ou negativo. No mercado de telefonia, por se tratar da prestação de serviços, existem muitas regras no modelo de remuneração, uma vez que, não pode remunerar o vendedor sem que o cliente final traga o retorno esperado para a empresa. Na pesquisa aplicada neste trabalho, 54% das pessoas que responderam, consideram que o modelo de remuneração variável da empresa é complicado de entendimento e acompanhamento, com muitas regras. Segundo Chiavenato (2014), a construção do plano e remuneração provoca forte impacto nas pessoas e em seus comportamentos e influencia o desempenho da organização. De acordo com o autor, os modelos de remuneração referem-se as formas e critérios utilizados para recompensar financeiramente os colaboradores de uma organização (Chiavenato, 2014). Eles envolvem a definição de salários, benefícios e outras formas de retribuição, com o objetivo de atrair, motivar e reter talentos.



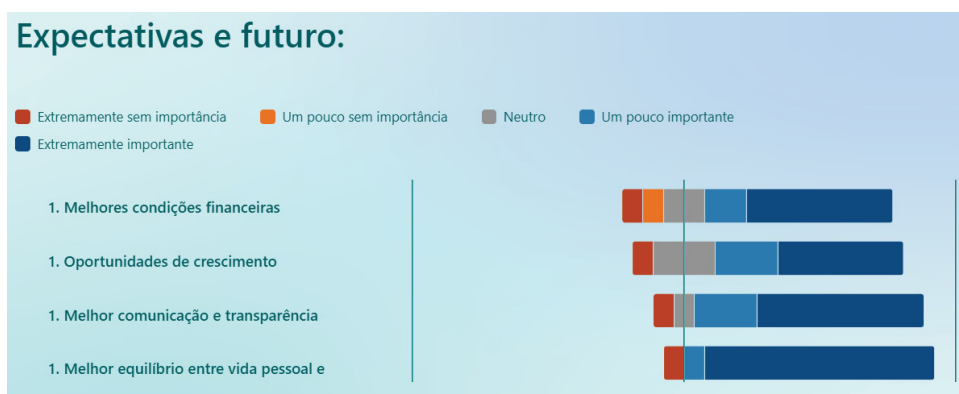
Fonte: autor (2025)

Quando analisamos os resultados da pesquisa, a maior parte dos respondentes não percebe um alinhamento entre a cultura da empresa e os seus valores pessoais. Muitos saem, inclusive, sem saber a real cultura da empresa ou entendem que a cultura se restringe a entrega de resultados e comissão para quem produz. Segundo Chiavenato (2010) a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. O fato dos trabalhadores não se sentirem alinhados a cultura da empresa é um dos dificultadores para a retenção de pessoal.



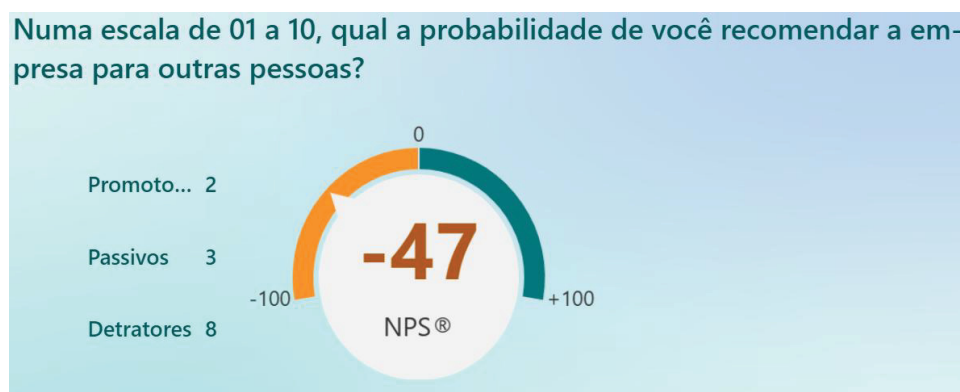
Fonte: autor (2025)

Quando o tema é expectativa e futuro na empresa, a pesquisa revelou que comunicação, transparência e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional estão entre os fatores mais importantes para as equipes que atuam na área comercial no ramo de telefonia. Este tema está relacionado aos resultados dos itens anteriores da pesquisa pelo fato do assunto comunicação e transparência aparecer como um dos mais fortes. Fica como desafio para os gestores, avançar na comunicação e transparência do negócio, o que aproxima a relação com os colaboradores e pode vir a influenciar na retenção. De acordo com Chiavenato (2014), a comunicação interna nas organizações é uma atividade administrativa que deve ser uma fonte de informação e compreensão para que os funcionários executem suas tarefas. Para reter talentos, Chiavenato (2014) afirma ainda que é importante criar um clima organizacional positivo e favorável aos funcionários.



Fonte: autor (2025)

Ao serem perguntados sobre a probabilidade de indicarem a empresa para outras pessoas trabalharem (Net Promoter Score - NPS), a maior parte (62%) dos respondentes não recomendam a empresa para outras pessoas. O índice (NPS) avalia a percepção dos colaboradores com a relação a empresa, se entendem que a empresa é uma boa empresa para se trabalhar ou não. Na área de telefonia, os motivos que geram este fator de baixo NPS, segundo a pesquisa aplicada neste trabalho, são as questões relacionadas a transparência, carga excessiva de trabalho, e relacionamento com a gestão direta. O fator possibilidade de crescimento na empresa aparece como um dos menos importantes, estando muito relacionado ao público que atua nas lojas físicas, na sua maioria composta pela geração Y, que valoriza a flexibilidade e a inovação.



Fonte: autor (2025)

5 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir dos resultados encontrados, percebe-se que melhorar a comunicação e a transparência são fatores primordiais para diminuir os impactos do turnover nas empresas de telefonia. A desburocratização dos processos internos com um modelo de remuneração variável de fácil entendimento para todos e a liderança capacitada para liderar um time que na sua grande maioria está na geração Y e Z também são dois fatores relevantes.

A Aplicação de pesquisa de clima anual ou semestral com pesquisas anônimas, perguntas NPS para um melhor entendimento do clima na empresa, a fim de evitar um turnover alto, atuando na prevenção e não na correção após o fato ocorrido são estratégias que podem ser implementadas visando o aumento da retenção dos colaboradores

A criação de um programa de talentos da empresa, com reconhecimento por tempo de casa e aniversário de empresa podem ser estruturados com a finalidade dos trabalhadores enxergarem possibilidade de desenvolvimento de carreira na organização. Embora esse fator não tenha aparecido na pesquisa aplicada nesse trabalho como um dos fatores principais pela saída do colaborador muitos funcionários acabam deixando a empresa porque sabem que não existe oportunidade de crescimento ou pela demora no processo.

Algumas empresas realizam o *skip-level meeting*, uma conversa entre líder e funcionários que estão pelo menos a dois níveis abaixo dele na hierarquia da organização, com o objetivo que o líder entenda a empresa a partir da perspectiva do funcionário, ferramenta essa que serve também para ouvir as equipes com relação a liderança da empresa. O líder pode entender melhor a equipe e estabelecer uma cultura transparente, fazer perguntas, dar feedbacks e discutir o desenvolvimento profissional construindo confiança e reunindo informações para tomada de decisões estratégicas. Outra possibilidade seria a criação de um programa de talentos com meritocracia aplicado por desempenho e comportamento ao longo do ano, com aplicação de feedback.

Estabelecer uma carga horária mais flexível com aplicação de banco de horas com folgas remuneradas ou a possibilidade da realização de home office também seriam outras possibilidades de alternativas a serem implementadas. Ações como essas certamente ajudariam a reduzir os níveis de absenteísmo e rotatividade nas organizações e a percepção de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A oferta de benefícios compatíveis ao mercado e a realização de pesquisa salarial com remuneração variável compatível ao mercado podem vir a garantir que o colaborador permaneça na empresa.

Reconhecimento e recompensa aos funcionários não estão ligados apenas as questões salariais, eles também querem ter seu trabalho reconhecido. Reconhecer e recompensar seus resultados e esforços é uma outra maneira de garantir a permanência dos funcionários. O reconhecimento pode se dar também pelo investimento em treinamento e capacitação. Por vezes para as empresas investirem em treinamento pode parecer de pouco aproveitamento, mas no fundo, reduz a rotatividade uma vez que os colaboradores percebem que a empresa se preocupa com o futuro deles e quer vê-los crescer profissionalmente. Oferecer palestras, workshops, minicursos, descontos em universidades e em cursos de pós-graduação

também são outras opções que auxiliam na fidelização do colaborador e consequente retenção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito contribuir para as empresas de telefonia no que se refere ao tema turnover e absenteísmo, com intuito de entender os motivos que levam ao pedido de desligamento na área comercial. Foram trabalhados os principais pontos de percepção dos motivos que levam as pessoas a pedirem o desligamento da organização.

Fica evidenciado nesse trabalho que a questão do turnover e absenteísmo nas organizações estão relacionados tanto com fatores externos quanto internos. Conforme Chiavenato (2014), a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão, oferta e procura no mercado de trabalho, situação econômica do país e oportunidades de emprego. Fatores como baixa taxa de desemprego no país (6% atualmente) de pessoas desocupadas e geração Z valorizando muito mais as questões como qualidade de vida, buscando maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional tem influenciado a retenção dos colaboradores.

Na maioria das vezes o problema do turnover não está relacionado somente a ganhos financeiros. O reconhecimento financeiro é importante, mas não é o principal fator. Muitas vezes o ambiente, a liderança transparente e humanizada, reconhecimentos constantes, capacitações e valorização do profissional com jornada de trabalho e qualidade de vida, faz com que as novas gerações se sintam atraídas por outras empresas.

REFERÊNCIAS

Brasil. DIEESE. **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção do emprego**. São Paulo, 2017. Disponível em <https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.html> Acesso em: 18 fevereiro 2025.

Brasil. IBGE. **Taxa de desemprego**. Brasília, 2024. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 18 fevereiro 2025.

Brasil. NOVO CAGED. **Estatísticas mensais do emprego formal**. Brasília, 2024. Disponível em <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas->

<trabalho/novo-caged/novo-caged-2024/julho/apresentacao-julho-de-2024.pdf>.

Acesso em 18 fevereiro 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Fundamentos Básicos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elieser, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª Ed. SP: Manole, 2014.

BARBOSA, Djalma; DALPOZO, Marco. Administração Recursos Humanos. Catho on-line, 2007.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DIAS, Mariana. GUPY. **Turnover: o que é, tipos e como reduzir a rotatividade.** São Paulo, 2024. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/turnover> Acesso em: 23 fevereiro 2025.

GRUBB, VALERIE M. A realidade do novo ambiente de trabalho. In: John Wily & Sons. **Conflito de Gerações. Desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho.** 1ª Ed. SP: Autêntica Bussines, 2018..