

TURNOVER NO SETOR DE VENDAS IMOBILIÁRIA DE CALDAS NOVAS: ESTUDO DE CASO¹

TURNOVER IN THE REAL ESTATE SALES SECTOR OF CALDAS NOVAS: CASE STUDY

CARLOS EDUARDO DE OLIVEIRA BORBA

Graduando do Curso de Bacharelado em Administração da UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul, Unidade Universitária de Caldas Novas/GO
carlooseduardoborbahmg@gmail.com

SÔNIA REGINA GOUVÊA REZENDE

Doutora em Psicologia, pela Universidade PUC Goiás. Docente do Curso de Administração, Curso de Gestão de negócios com ênfase em Finanças Corporativas. UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul cidade de Caldas Novas (GO)
sonia.rezende@ueg.br

Resumo: Rotatividade de colaboradores de vendas pode ser preocupante, empresas procuram entender os motivos e como saná-los. A partir dessa premissa, esse estudo tem como objetivo entender o que é esse fenômeno, o turnover, descobrir as principais causas, apontar o seu impacto dentro de uma empresa de multipropriedades, e quais métodos utilizar para evitar altas taxas. Foi realizado um estudo de caso com coleta de dados obtidos por meio de questionário Google Forms enviados à 53 consultores de turismo da empresa Lagoa Quente HJR Construtora e Incorporadora LTDA. Os resultados encontrados apontam que o turnover está diretamente ligado ao um conjunto de clima organizacional, reconhecimento e política salarial de uma empresa. A melhor estratégia para índices saudáveis de turnover é a empresa estar sempre atenta ao seu colaborador, realizar pesquisas de clima organizacional, treinamentos, ter política salarial justa e transparente e aprimorar o processo de seleção de colaboradores.

Palavras-chave: turnover, multipropriedade, clima organizacional, vendas de impacto, comprometimento organizacional.

Abstract: Sales employee turnover can be worrying, companies seek to understand the reasons and how to remedy them. Based on this premise, this study aims to understand what this phenomenon is, turnover, discover the main causes, point out its impact within a timeshare company and what methods to use to avoid high rate. A case study was carried out with the collection of data obtained through a Google Forms questionnaire sent to 53 tourism consultants from the company Lagoa Quente HJR Construtora e Incorporadora LTDA. The results found indicate that turnover is directly linked to a set of organizational climate, recognition and salary policy of a company. The best strategy for healthy turnover indices is for the company to be always attentive to its employees, carry out organizational climate

¹Artigo apresentado no V SENPEX da Universidade Estadual de Goiás - UnU Caldas Novas (GO)

surveys, training, have a fair and transparent salary policy and improve the employee selection process.

Keywords: turnover, multi-ownership, organizational climate, impact sales, organizational commitment.

1 INTRODUÇÃO

No setor imobiliário, o processo de vendas é composto por cinco etapas, são elas: prospecção, qualificação, proposta, fechamento e pós-venda. É muito importante que todas essas etapas estejam integradas para que o processo de venda funcione de forma eficaz. Somado a todas essas etapas, existe uma peça fundamental que é o capital humano, nesse caso o corretor de imóveis. O setor imobiliário assim como outros segmentos empresariais enfrenta desafios em sua gestão, e um dos mais desafiadores é a mão de obra humana. A gestão de equipes, de forma geral, é um desafio que faz parte da rotina das empresas, afinal os seres humanos têm complexidades diferentes.

O *turnover* (rotatividade de colaboradores) é resultado da saída de colaboradores e a entrada de outros para substituí-lo. É necessário atenção a essa rotatividade, pois em altas taxas indicam problemas com a gestão, remuneração baixa, falta de infraestrutura e baixa motivação profissional. E tem como resultado a perda de clientes, capital humano e intelectual assim como prejuízos financeiros. A falta de políticas claras a respeito de cargos, salários, incapacidade do contratado para função e principalmente a falta de oportunidade de crescimento profissional também são fatores que fazem com que a rotatividade seja alta.

Caldas Novas é a cidade com maior número de empreendimentos de multipropriedades do Brasil, concentrando 19 em um total de 109 e 15 salas de vendas (SALOMÃO, 2020). Por ser uma cidade turística Caldas Novas recebe anualmente muitos visitantes em busca de lazer e diversão nos parques aquáticos de seus empreendimentos imobiliários, mas é uma cidade onde a sazonalidade causa incerteza na população e empresas que trabalham com turismo, até mesmo a venda de serviço ou imóveis.

Estabeleceu-se o objetivo de identificar os principais os fatores que influenciam os elevados níveis de turnover do setor de vendas da estratégia de multipropriedade utilizada pelo setor imobiliário em CaldasNovas. Para alcançar esse objetivo um estudo de caso foi desenvolvido em uma pesquisa aplicada, quantitativa, exploratoria e descritiva, com coleta de dados de colaboradores da empresa Lagoa Quente HJR Construtora e Incorporadora

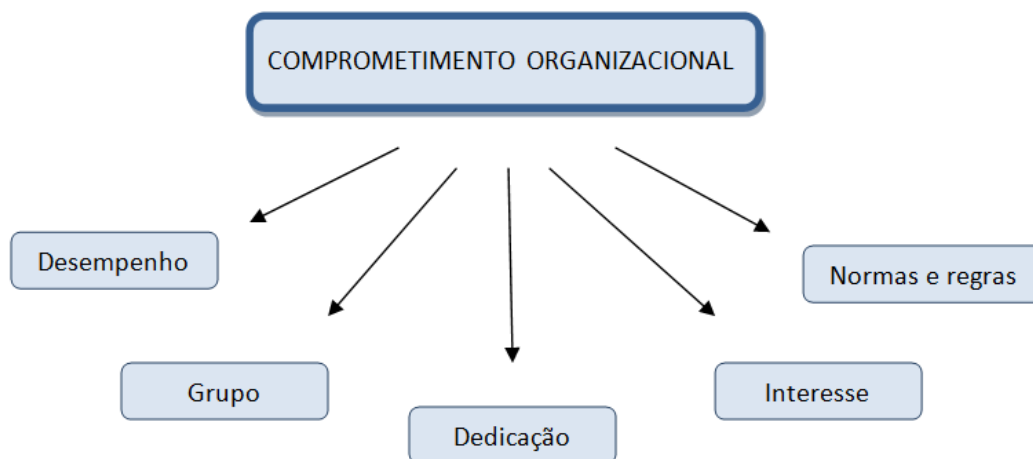
LTDA. Para tratamento dos dados, análises estatísticas foram utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas investem tempo e recursos financeiros para captação e treinamento de colaboradores aptos a ocupar as vagas em aberto, e que melhor se ajustam aos valores da empresa. Quando um colaborador decide sair, na empresa há automaticamente além da perda financeira, a perda intelectual, pois há perda de conhecimento e experiência. Segundo Half (1982) mesmo que as vagas possam ser preenchidas com novos recrutamentos, nem sempre as competências do novo colaborador são adequadas à tarefa em aberto, devido à falta de conhecimentos e experiência acumuladas.

O comprometimento organizacional, Figura 1, é um elemento que colabora consideravelmente para que as empresas alcancem um diferencial competitivo, pois resulta em taxas positivas de assiduidade e de baixas taxas de *turnover*.

Figura 1 – Mapa cognitivo do conceito de Comprometimento Organizacional



Fonte: Mowday, Steers e Porter (1979)

Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982) conceituam o comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento do colaborador com uma empresa em particular. Caracterizam o comprometimento como "uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos

da organização, um desejo de exercer considerável esforço em favor da organização: e um forte desejo de se manter como membro da organização" (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226).

No meio corporativo existe 5 destaques de comprometimento organizacional:

Afetivo: São aqueles colaboradores que mantêm vínculo sentimental com a empresa, se sentem satisfeitos e valorizados.

Instrumental: São aqueles que a motivação principal é a financeira, ou seja, dão maior importância ao salário e aos benefícios.

Normativo: São os que sentem um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional.

Sociológico: Ocorre quando o colaborador aceita a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural devido a relações de autoridade. Normalmente ocorre com pessoas com baixo nível de instrução e qualificação.

Afiliativo: É estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa.

O comprometimento organizacional é um importante conceito da Administração. Esse conceito indica a força do vínculo que existe entre colaborador e empresa/empregador. Quanto maior o conceito do comprometimento organizacional está enraizado em uma empresa, maior o sentimento de pertencimento, identificação e desejo de permanecer que o indivíduo sente em relação à organização. Para Gil (2001), é necessário criar condições para que os colaboradores desejem permanecer na empresa, e sintam a contribuição relevante para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

2.1 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento são todos os esforços em trazer para si novos colaboradores; é uma ação da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos que necessitam para suprir suas lacunas. Trata-se de uma ação convidativa, no sentido de atrair pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. É uma ação de relações públicas. (CHIARADIA; ALVES, 2013).

A função do recrutamento é a de suprir candidatos para participar da seleção de mão de obra especializada, que são os candidatos à vaga oferecida. Segundo Lodi (1986, p. 16), “recrutamento é uma função do Departamento Pessoal, constituindo em procurar empregados para a Organização, a fim de preencher as vagas nas várias secções e departamentos”.

2.2 ESTRATÉGIA DE VENDAS DE IMPACTO PARA MULTIPROPRIEDADE

O conceito para esse tipo de empreendimento foi criado nos Estados Unidos na década de 1960, não da forma como é hoje, mas com as características de tempo muito semelhantes (GONÇALVES, 2018). Com a dificuldade das pessoas em adquirir um imóvel para as férias, surgiu então, o modelo de negócio intitulado multipropriedade, que é um modelo de imóvel que compartilha o tempo de uso, em que cada proprietário utiliza uma fração de tempo do imóvel, isto é, no período de um ano ele terá a oportunidade de utilizar uma proporção de diárias.

Em termos jurídicos, multipropriedade é uma unidade imobiliária dividida em frações iguais e comercializada para diferentes compradores. De forma geral, a aquisição da propriedade de férias que poderia valer R\$ 1.000.000,00 de reais, o proprietário paga apenas por uma fração desse valor total, tanto no valor de compra, como nos valores de manutenção (SECOVI, 2019).

As empresas que comercializam as multipropriedades têm como principal estratégia a venda de alto impacto, venda de emoção ou venda de alta performance, a maior parte das salas de vendas utilizam essa estratégia para realizar vendas de forma eficaz, são utilizadas técnicas como; criar urgência para fechar o negócio na hora e emocionar os clientes ao expor os benefícios de possuir uma multipropriedade, pois férias é um tema que traz sentimentos, as pessoas não tiram férias somente para descansar, elas desejam criar lembranças e realizar sonhos com a família e amigos.

As vendas de alto impacto têm como característica a velocidade que o negócio é fechado, essa estratégia gera críticas de clientes que denunciam os empreendimentos de terem uma abordagem agressiva e de não dar o tempo necessário para pensarem na proposta, mesmo em clientes que possui um poder aquisitivo alto.

Com altos números de reclamações sobre a operação de venda, as empresas treinam a captação para funcionar de forma divertida e prestativa, os captadores agem de forma solicita auxiliando esse cliente em potencial com dicas, sanando dúvidas e repassando informações. Muitos gerentes de sala são favoráveis a essa técnica, pois devido à velocidade há uma rotatividade maior nas salas de vendas e assim há maiores possibilidades de vendas.

Segundo Gobbo (2022) a velocidade das vendas é de extrema importância, pois mesmo com empecilhos como, cancelamento e reprovação de crédito para compra, os consultores de turismo precisam fechar em média de 200 contratos. Com um padrão de projeto de 26 frações por unidade habitacional, esse número representa cerca de 5.200 contratos, ou seja, em um ritmo de uma sala convencional de vendas o projeto seria inviabilizado.

Por meio de treinamentos, os consultores de turismo conseguem alcançar o nível essencial para utilizar totalmente as técnicas da venda de impacto, resultando em emocionar o cliente, explicar o que é a multipropriedade e quais suas vantagens e benefícios, instruir sobre o funcionamento do intercâmbio, apresentar os valores e fazer a negociação de forma assertiva para que o cliente possa tomar a decisão de imediato.

2.3 OS PRINCIPAIS FATORES QUE IMPACTAM O TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

A falta de gratificação ou de reconhecimento pelo trabalho realizado nas empresas contribui para a desmotivação dos colaboradores, contrário do que se imagina há excesso de trabalho e o descumprimento de acordos de contratação não estão entre os principais fatores que geram o *turnover* nas empresas. Segundo Rosário (2009), a principal causa do *turnover* está relacionada com instabilidade econômica; ambiente organizacional; insatisfação com política salarial da empresa; benefícios insuficientes; falta de reconhecimento entre outros. A forma como a empresa reconhece e lida com esse colaborador influencia diretamente na sua satisfação e assim na sua retenção.

O estudo realizado pelo Hay Group (2011,p.7) revelou que a retenção de pessoas é impactada por seis fatores:

- Estrutura e processos;
- Valores e liderança;
- Oportunidades de desenvolvimento;
- Equilíbrio vida pessoal e profissional;
- Percepção de suporte;
- Remuneração tangível.

O mesmo estudo também identificou os principais motivos que mais retêm os colaboradores:

- Possibilidade de alcançar seus objetivos pessoais de carreira;
- Alinhamento entre os valores organizacionais e individuais à imagem corporativa;
- Estímulo e valorização ao alto desempenho exercido.

Para Gil (2001), será necessário criar condições para que os colaboradores desejem realmente permanecer na empresa, e sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

É fundamental que as empresas entendam que os custos com a rotatividade resultam em gastos e geram um impacto negativo na lucratividade. Existem custos gerados, como: recrutamento de colaboradores substitutos, perda de produtividade associada ao período de integração, custos com treinamentos e custos administrativos. Segundo Lucena (1999, p. 199), o *turnover* pode não apenas significar investimentos perdidos, desperdiçados, como pode também afetar o nível de produtividade, a estabilidade da organização e seus resultados, além dos custos com o processo de desligamento e processo de admissão, e também categoriza a rotatividade de colaboradores em:

- A controlada pelo mercado, pois a mesma tem o poder de reter e motivar seus colaboradores a obterem melhor desempenho, o processo ocorre a partir do momento que a empresa identifica esses colaboradores, orienta sua evolução, e apresentam oportunidades de carreira, tendo como objetivo mantê-los satisfeitos, não intenção de deixar a organização.

- A controlada pela organização não possuem ações definidas para manter os colaboradores motivados, e assim, retê-los, resultando em perda de bons profissionais para os concorrentes.

De acordo Robbins (2009) a rotatividade pode ser positiva para a organização, desde que um funcionário com baixo desempenho desliga-se da empresa, sendo substituído por outro que esteja mais motivado e que possuam melhores habilidades. A análise das taxas de *turnover* serve também para que a empresa possa mudar ou melhorar os processos e o comportamento interno a partir da investigação aprofundada sobre as causas e o efeito.

A análise da rotatividade de pessoal deve priorizar dois fatores: o fator mercado de trabalho ou econômico, e o fator psicológico. No fator mercado de trabalho são considerados demanda de trabalho, procura por emprego, e disponibilidade de alternativas de emprego; Já no fator psicológico, analisa-se a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, desenvolvimento de carreira, entre outros (MORRELL; LOAN-CLARKE; WILKINSON, 2001).

Para calcular o *turnover*, é preciso dos dados de entrada e de saída de colaboradores da empresa por um determinado período, (CHIAVENATO, 2003).

Figura 2 – Fórmula

$$\text{Turnover} = \left[\frac{\left(\frac{X \text{ Entrada} + Y \text{ Saída}}{2} \right)}{\text{Total de Funcionários}} \right] \cdot 100$$

Fonte: Chiavenato, 2003

Esses números serão somados e divididos por dois. Por fim, o resultado deverá ser dividido pela quantidade de colaboradores que a empresa possui, e multiplicado por 100 para obter o percentual. Diversas pesquisas fazem o questionamento de qual seria a porcentagem ideal de *turnover* de uma empresa. Especialistas apontam que valores entre 5% a 7% ao mês são considerados uma rotatividade normal.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia é uma ciência que estuda os métodos aos quais ela mesma recorre, ou seja, ela estipula métodos específicos de investigações, estudo e pesquisas. Portanto, a Metodologia pode ser explicada como uma sistematização para alcançar um resultado.

Para Lakatos e Marconi (1990), não existe ciências sem a aplicação de métodos científicos, para tanto a pesquisa utiliza-se de um conjunto de atividades sistemáticas e racionais chamada de métodos que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo traçando o caminho a ser seguido.

O presente estudo foi por meio de pesquisa aplicada cujo objetivo principal é a geração de conhecimento para aplicação prática e imediata, direcionados à solução de problemas específicos envolvendo os interesses locais, territoriais e regionais. Em relação à abordagem, este estudo optou por uma abordagem quantitativa, na qual o pesquisador procura compreender o evento que estuda questionando um determinado público em busca de dados numéricos para validar hipóteses, rejeitá-las ou a título informação. Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para inseri-las e analisá-las.

Em termos de caracterização geral de pesquisa, o presente estudo foi exploratório e descritivo, pois visa explorar um problema, de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa e descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre variáveis (VERGARA, 2007).

Para o alcance dos objetivos propostos, o procedimento metodológico utilizado foi o de estudo de caso na empresa Lagoa Quente HJR Construtora e Incorporadora, com 53 promotores de marketing (captador) e consultores de turismo, pois se destina a estudar os índices de *turnover* no setor imobiliário de Caldas Novas, com a finalidade de avaliar os motivos principais. Yin, 2005 p.19, diz que:

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005 p.19).

Também foram utilizadas pesquisas bibliográficas realizada a partir de referências teóricas publicadas como livros, artigos científicos e páginas fidedignas de web sites.

A coleta de dados se deu por meio do questionário Google Forms enviado aos participantes, contendo 10 perguntas fechadas, elaborado com base na questão problema da pesquisa e nos objetivos. Roesch (2007) diz que a pesquisa quantitativa é utilizada quando o propósito do projeto sugere medir relações entre variáveis ou avaliar resultados de um projeto ou algum sistema, pois o tipo de pesquisa obtém resultados padrão.

4 RESULTADOS EDISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÕES DA ÁREA ESTUDO: LAGOA QUENTE HJR CONSTRUTORA E INCORPORADORA LTDA

No processo de recrutamento e seleção para as vagas de consultor e promotores de marketing (captador) segue as seguintes etapas:

- A vaga é ofertada nas redes sociais dos líderes de captação.
- Contato com os candidatos à vaga e agendamento de entrevista.
- Entrevista em que são apresentadas todas as atribuições da vaga e benefícios como, por exemplo, ajuda de custo de R\$ 1.500,00 caso a comissão do mês não ultrapasse esse valor pré estabelecido.
- Contratação por CNPJ, com contrato de prestação de serviço.
- Treinamento teórico e prático acompanhado de supervisão.

Os requisitos básicos são: ser proativo, maior de 18 anos, ter ou abrir um CNPJ.

Figura 3 – Flyer de vagas

Temos vaga para Promotor de Marketing

Destinada também a PCDs

Venha firmar uma parceria comercial conosco!

ESTÁ CANSADO DE VIVER SOMENTE COM O SALÁRIO MÍNIMO, SEM PERSPECTIVA DE CONSEGUIR AVANÇAR COM OS SEUS GANHOS?

ENTRE EM CONTATO CONOSCO E VENHA INTEGRAR O NOSSO TIME DE PARCEIROS, TENDO A OPORTUNIDADE DE ALAVANCAR SEUS RECEBIMENTOS, ALÉM DE SE CONSOLIDAR NO MERCADO DE PROMOÇÃO DE MARKETING.

Você precisa

- BOA COMUNICAÇÃO.
- SER EXTROVERTIDO.

SALÁRIO
NEGOCIÁVEL

BENEFÍCIOS

- COMISSÕES COMPATÍVEIS COM O MERCADO.
- RECEBIMENTO MÍNIMO GARANTIDO PARA INCENTIVO NA INTRODUÇÃO DA CARREIRA.
- AUTONOMIA.
- PREMIAÇÕES.

contato:

Fonte: Lagoa Quente, 2022.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente estudo foram enviados questionários a 53 promotores de marketing (captador) e consultores de turismo por meio de formulário online no dia 06/01/2023, 96,2% foram respondidos e somente 3,8% optaram por não responder. A partir deles, obteve-se resultados a serem analisados.

Dentre os entrevistados, o gênero prevalente é o feminino, totalizando 61,54%, e 36,54% masculino, sendo 46,15% solteiros, 44,23% casados e 7,69% divorciados. Com relação idade dos entrevistados, 25% têm entre 18 e 25 anos, 53,85% têm entre 26 e 40 anos, 17,31% têm entre 41 e 55 anos e 1,92% acima de 56 anos. A respeito da escolaridade, 48,08%

possuem o ensino médio completo, 26,92% possuem o curso superior incompleto e 7,69% possuem o curso superior completo, 7,69% possuem o ensino fundamental completo, 5,77% possuem pós-graduação completa, 5,77% possuem pós-graduação incompleta e 1,92% responderam que possuem o ensino médio incompleto. Quanto a renda salarial, foi possível identificar que 28,85% recebem quatro salários-mínimos, 25% recebem três salários-mínimos, 21,15% recebem dois salários-mínimos, 13,46% recebem acima de cinco salários-mínimos e 7,69% recebem um salário-mínimo, conforme ilustra Quadro 1.

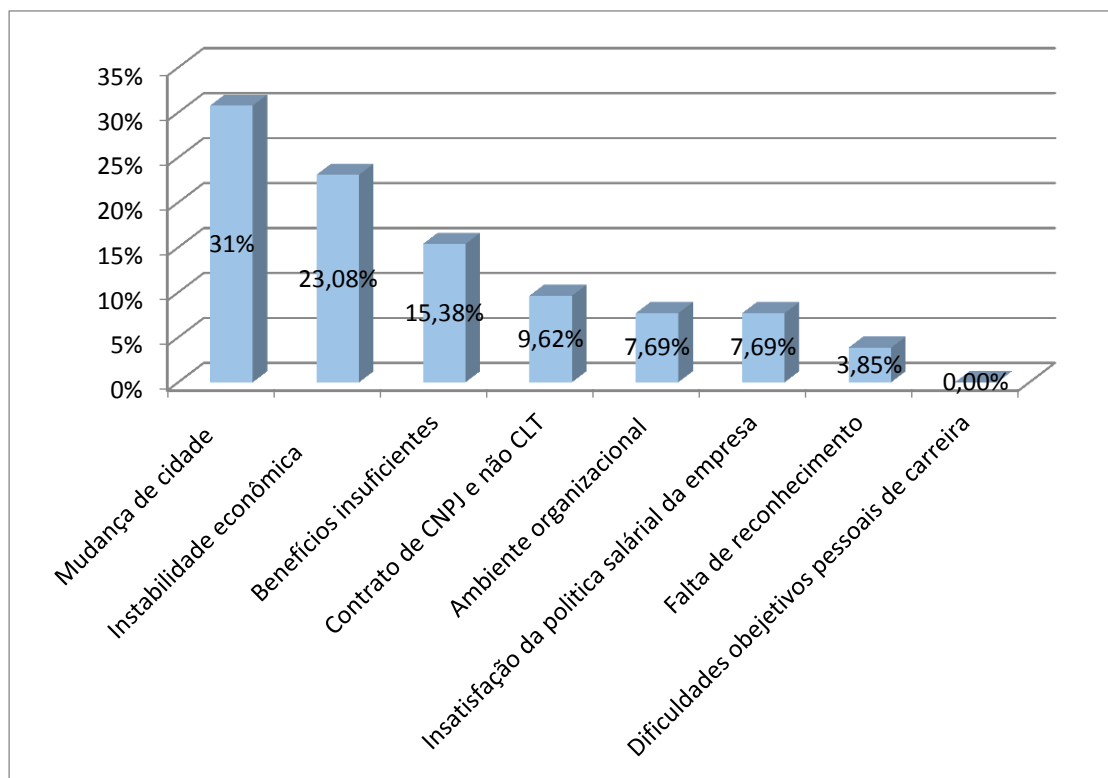
Gênero %	Estado civil %	Idades %	Escolaridade %	Renda salarial %
Feminino 61,54%	Casado 44,23%	18/25 anos 25%	E. Fund. Incompl. 0 %	Um salário 7,69%
Masculino 36,54%	Solteiro 46,15%	26/40 anos 53,85%	E. Fund. Compl. 7,69%	Dois salários 21,15%
	Divorciado 7,69%	41/ 55 anos 17,31%	E. Médio Incompl. 1,92%	Três salários 25%
		Acima 56 anos 1,92%	E. Médio Compl. 48,08%	Quatro salários 28,85%
			Superior Incompl. 26,92%	Mais de 5 salários 13,46%
			Superior Compl. 7,69%	
			Pós comple 5,77%	
			Pós incompleta 5,77%	

Quadro 1 – Dados demográficos dos participantes

Fonte: Autor (2023)

Esse estudo teve como objetivo identificar os motivos causadores no *turnover* no setor de multipropriedades de Caldas Novas, analisar e interpretar os possíveis fatores que influenciam esse evento. Os 30,77% dos consultores de turismo responderam que a mudança de cidade o que mais influência no pedido de demissão entre outros fatores como podemos observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Fatores que influencia na decisão de desligamento da empresa



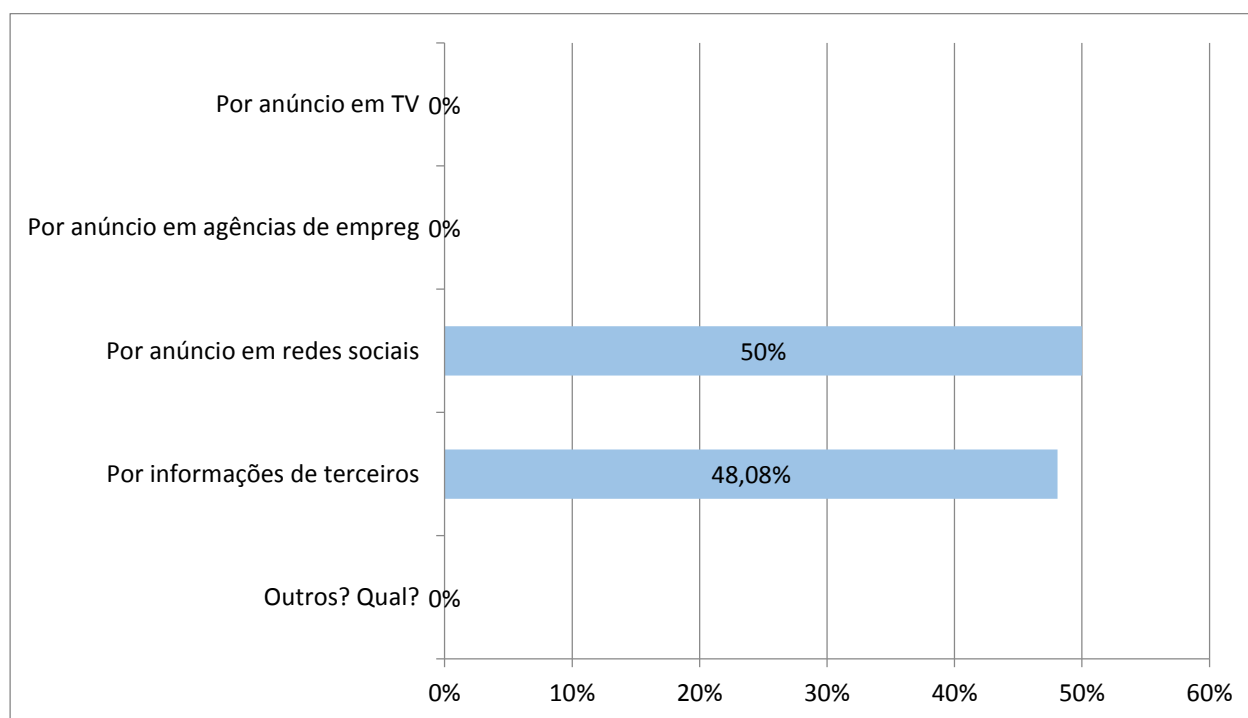
Fonte: Autor (2023)

Em sua maioria, essa mudança de cidade vem por meio de propostas mais convidativas realizadas por outras empresas que atuam no mesmo ramo, porém em destinos diferentes. O profissional já insatisfeito com o posicionamento da empresa quanto a benefícios e salários, e desejando mais estabilidade financeira opta por migrar de cidade. Cavalcante (2013), afirmou que a rotatividade está relacionada à área de atuação e idade do indivíduo, ou seja, os melhores funcionários começam a serem mais disputados no mercado, ofertas de melhores salários e condições de trabalho se tornam muito atraentes ao escolher onde pretende permanecer.

Quanto ao meio de oferta da vaga, 50% dos consultores foram informados por meio de redes sociais e 48,08% por informações de terceiros.

Segundo Chiavenato (2006) o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que tem como objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”, como se vê no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Informações sobre o recrutamento da vaga

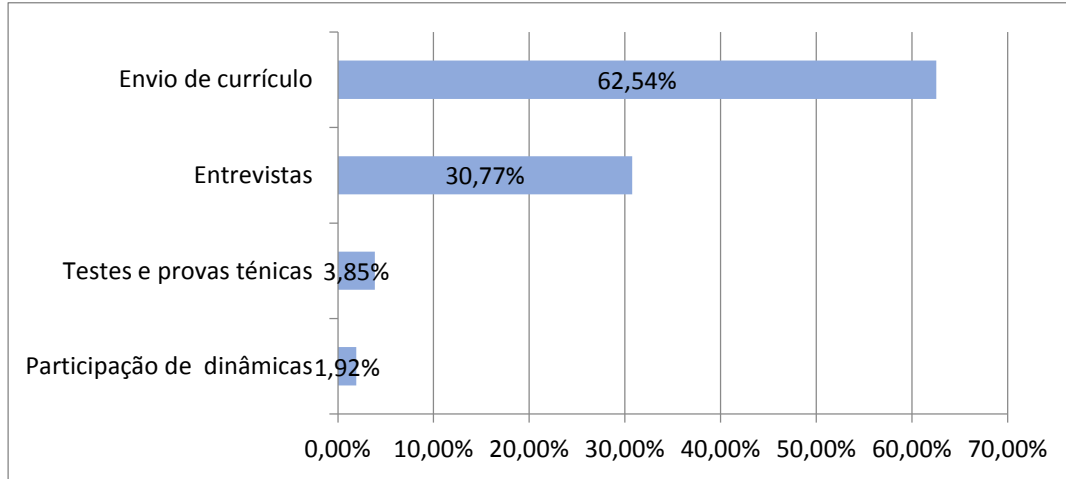


Fonte: Autor (2023)

Os resultados apontados no Gráfico 2 também destacam que as outras formas de estratégia de recrutamento não são usadas pela empresa pesquisada.

Esse estudo também abordou como foram realizadas as etapas de seleção dos consultores, 61,54% enviaram currículo, 30% participaram de entrevista, 3,85% realizaram testes e provas e 1,92% participaram de dinâmicas. Cada etapa da seleção representa um momento de decisão, com cada passo a empresa pode conhecer mais sobre as experiências, habilidades e a motivação do colaborador.

Gráfico 3 – Etapas do processo seletivo

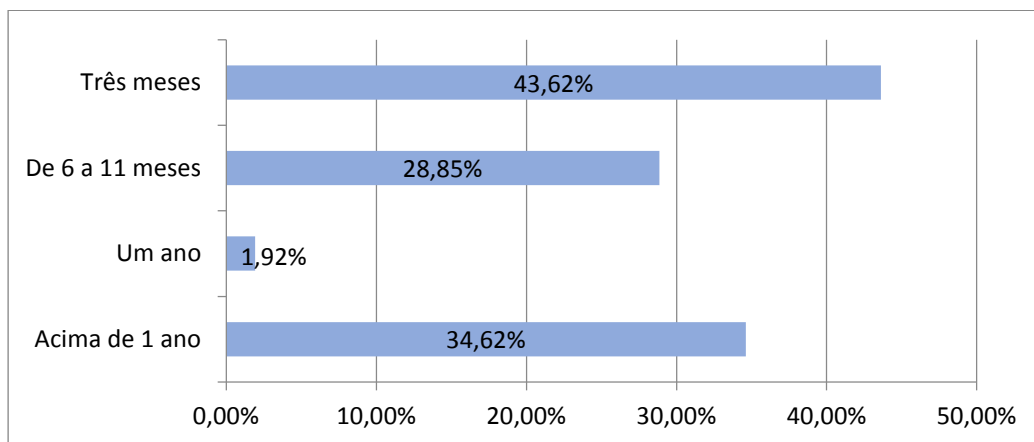


Fonte: Autor (2023)

Um fato a ser comentado no processo de seleção da empresa destaca-se que a análise do currículo e a entrevista são quase sempre as etapas utilizadas, desse modo pode-se inferir que alto coeficiente de turnover no setor de vendas de multipropriedade pode ocorrer num processo de seleção com baixo nível de conhecimento das características do perfil do candidato.

Sobre o tempo de permanência na empresa as porcentagens foram de, 34,62% estão na empresa a três meses, 28,85% estão de seis a onze meses, e 1,92% um ano e acima, Gráfico 4.

Gráfico 4 – Período de Permanência na empresa



Fonte: Autor (2023)

O baixo nível do período de permanência na empresa é um dos dados mais expressivos para revelar que o problema de turnover é um fator que provavelmente interfere no sucesso de vendas da empresa. O que corrobora com Lucena (1999) ao argumentar que o *turnover* não só é investimentos perdidos, mas também desperdiçados, afetando o nível de produtividade, a estabilidade da organização e seus resultados, além dos custos com o processo de desligamento e processo de admissão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre a análise do *turnover* no setor de multipropriedades de uma empresa de Caldas Novas foi obtido. A resposta ao problema abordado foi alcançada, os motivos da rotatividade de profissionais da área, e seus possíveis impactos revelaram que o *turnover* acarreta ônus à empresa.

A motivação dos colaboradores possui um papel importante para o bom funcionamento das empresas, quando motivados os colaboradores desempenham suas atividades com maior empenho e buscam melhorias para alcançar os objetivos. Também foi observado que o impacto que ações de retenção de colaboradores promovidas pelas empresas têm um peso positivo quanto a satisfação e desempenho, como anteriormente dito, a forma como a empresa reconhece e lida com esse colaborador influencia diretamente na sua satisfação e assim na sua retenção.

A empresa deve sempre estar atenta a rotatividade dos seus colaboradores e aos fatores que o motivaram. Existem níveis saudáveis de rotatividade, pois a entrada de novos colaboradores influencia nos processos de inovação de uma empresa, e a saída de colaboradores insatisfeitos aumenta a produtividade.

O estudo revelou que um dos principais motivos da saída de funcionários das empresas de venda de multipropriedades é mudança de cidade, seguido de instabilidade econômica, benefícios insuficientes e ambiente organizacional, um consultor de vendas com bons resultados é sempre disputado por projetos de multipropriedade em todo país. Esse consultor insatisfeito com sua posição provavelmente irá migrar para outro projeto lhe fora ofertado com melhores benefícios, possibilidade de crescimento, estabilidade e um ambiente propício para seu desenvolvimento.

Foi analisado que somente 3,85% participaram de teste e provas para verificação de aptidão. As provas e testes são instrumentos para avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo ou da prática dos candidatos. Esses instrumentos medem o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo, e também verificam a capacidade ou habilidade para o cumprimento de certas tarefas. Segundo Half (1982) mesmo que as vagas possam ser preenchidas com novos recrutamentos, nem sempre as competências do novo colaborador são adequadas à tarefa em aberto, devido à falta de conhecimentos e experiência acumulados.

Para finalizar, a melhor estratégia para índices saudáveis de *turnover* é a empresa estar sempre atenta ao seu colaborador, realizar pesquisas de clima organizacional, treinamentos, ter política salarial justa e transparente e aprimorar o processo de seleção de colaboradores.

REFERÊNCIAS

- CALVACANTE, J. **Alta rotatividade, quais as causas**. São Paulo, 20 de out, de 2013.
- CHIARADIA, Ana Lúcia e ALVES, Tatiana Guimarães, **Recrutamento, treinamento e seleção de pessoal**. CICLO CEAP - Centro de Estudos Avançados de Psicologia. 2013..
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração Estratégica** - Ed. Saraiva. São Paulo 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. Atlas: São Paulo, 2001.
- GONÇALVES, M. **Você sabe o que é Multipropriedade ou Time-sharing?** Jusbrasil. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://blogmarianagoncalves.jusbrasil.com.br/artigos/520959330/voce-sabe-o-que-e-multipropriedade-ou-time-sharing>> Acesso em 04 de jan 2023.
- HALF, R. (1982). **Manter a retenção dos melhores funcionários em contabilidade pública**. The CPA Journal, 52, 34-38.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2014.
- LODI, João Bosco, **Recrutamento de Pessoal**. Pioneira: São Paulo, 1986.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

VARGAS, M. A. **Vendas de alta impacto na multipropriedade.** [S. l.], 10 mar. 2022. Disponível em: <https://turismocompartilhado.com.br/venda-de-alto-impacto-da-multipropriedade> Acesso em: 3 jan. 2023.

MORREL, K.; LOAN-CLARCK, J.; WILKINSON, A. **Os Modelos de Intenção de Rotatividade de turnover.** Universidade, 2001.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **The measurement of organizational commitment.** *Journal of Vocational Behavior.* Orlando. v. 14. n. 2. p. 224-247. apr. 1979.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press. 1982.

PORQUE ESTÁ TÃO CRÍTICO RETER PROFISSIONAIS. **Hay Group**, São Paulo, v. 1, n. 1, set. 2011. Edição especial.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**, 11ª. edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SECOVI – SP. **Manual de Melhores Práticas para Multipropriedades Turísticas.** São Paulo, 2019.

SILVA, Edna Lúcia da. e Menezes, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3ª ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

ROSARIO, Cecilia Camargo. **Rotatividade de Pessoal (turnover).** 19 mai. 2006. Disponível em: . Acesso em: 4 jan. 2023.

SALOMÃO, Fernando. Caldas Novas lidera Turismo Compartilhado no Brasil revista Hotéis. In: **Revista Hotéis.** [S. l.], 29 jun. 2020. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/caldas-novas-go-lidera-turismo-compartilhado-no-brasil/>. Acesso em: 2 jan. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

W., Gobbo. **Desafios de vendas na multipropriedade.** [S. l.], 3 jun. 2022. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/10o-adit-share-debate-desafios-da-equipe-de-vendas-na-multipropriedade/>. Acesso em: 3 jan. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.