



**TURNOVER NA GESTÃO DE FACILITIES: O IMPACTO, AS CAUSAS E COMO TRATAR A ROTATIVIDADE DA EQUIPE.**

**TURNOVER IN FACILITIES MANAGEMENT: THE IMPACT, CAUSES, AND HOW TO ADDRESS STAFF TURNOVER.**

**Fatima Gabriela Soeiro Mazzo Solha<sup>1, i</sup>**

**Danielle Miquilim<sup>2, ii</sup>**

**Ivo Lima de Souza<sup>3, iii</sup>**

**Rudson de Lima Silva<sup>4, iv</sup>**

Data de submissão: (16/11/2023) Data de aprovação: (04/03/2024)

**RESUMO**

Este artigo aborda a relação entre o turnover nas organizações e a Gestão de *Facilities*, ressaltando a importância das pessoas dentro deste contexto tão atualmente operacionalizado. *Facilities Management* (FM) é fundamental para a operacionalização de qualquer empresa, com atividades envolvendo desde o planejamento, organização, direção e controle de atividades relacionadas ao ambiente físico organizacional. Aqui trataremos de como a gestão aliada à área de Recursos podem trabalhar para mitigar o indicador de *turnover* dentro da área, uma das mais altas do mercado empregador, com uma visão holística sobre o assunto a fim de instigar o pensamento crítico e levar o leitor deste à reflexão sobre sua atuação profissional.

**Palavras-chave:** facilities management; turnover; motivação.

**ABSTRACT**

This paper approaches the relation between company's turnover and Facilities Management to emphasizes the importance of people within this context so currently operationalized. Facilities Management is fundamental to the operationalization of any company, with activities are involved from the planning, organization, direction and control of activities related to the organizational structure. Here we will describe with how the management allied to the Human Resources area can work to mitigate the turnover indicator in Facilities Management, one of the highest in the employer market, with a holistic view on the subject in order to instigate critical thinking and lead the reader to reflect on their professional performance.

**Keywords:** facilities management; turnover; motivation.

<sup>1</sup>Docente na Faculdade de Tecnologia SENAI São Paulo – Campus “Anchieta”. E-mail: fatima.mazzo@sp.senai.br

<sup>2</sup>Docente na Faculdade de Tecnologia SENAI São Paulo – Campus “Anchieta”. E-mail: danielle.miquilim@sp.senai.br

<sup>3</sup>Docente na Faculdade de Tecnologia SENAI São Paulo – Campus “Anchieta”. E-mail: ivo.lima@sp.senai.br

<sup>4</sup>Docente na Faculdade de Tecnologia SENAI São Paulo – Campus “Anchieta”. E-mail: rudson.silva@sp.senai.br

## 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da área de *Facilities Management* no mercado nacional, hoje ela é percebida como parte fundamental da operacionalização dos negócios, sendo assim objeto de estudo também da área de Recursos Humanos com o objetivo de potencializar o capital humano dessa área organizacional. Este artigo aborda a relação entre o *turnover* nas organizações e a possibilidade da análise departamental deste indicador com sua aplicação como ferramenta de diagnóstico e objeto de estudo de fatores motivacionais relacionados a este setor.

*Facilities Management*, também conhecida como Gestão ou Administração Predial é uma área da ciência que estuda o planejamento, coordenação e supervisão de uma ampla variedade de atividades relacionadas ao ambiente físico das empresas, incluindo assim a sua manutenção predial, das instalações, equipamentos e serviços essenciais para o bom e seguro funcionamento da empresa.

Sendo a Administração, segundo Mary Parker Follett (1940), a arte de fazer as coisas através das pessoas, não poderíamos passar pela Administração de *Facilities* sem discutir a importância das pessoas dentro desse processo, contribuindo assim para a comunidade científica com reflexões, perguntas e discussões que fazem alusão ao tema com o objetivo de instigar o pensamento crítico sobre esse indicador dentro da área.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Gestão de *Facilities*, Gestão de Instalações ou *Facilities Management*, começou a atrair atenção na década de 80, quando surgiu como uma nova disciplina de gestão que visava controlar e minimizar custos, através de novos meios de gestão em diversas atividades e ativos conforme Atkin e Bildsten (2017).

Pode-se analisar essa definição apenas com o enfoque financeiro quando o objetivo é o de controlar e minimizar custos para a empresa.

Segundo Chiavenato (2014), recursos são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da organização.

Dentro dessa linha de raciocínio, será mesmo que os Recursos Humanos precisam ser controlados, são inertes e uniformes?

Empresas com esse tipo de orientação pensam em funcionários em cargos isolados do restante da organização, tem preocupação excessiva com normas e regras, apostando na forte influência da chefia e na sua exibição de sua autoridade. No conceito mais moderno sobre Administração de Pessoas, os funcionários são tidos como parceiros pelas empresas, as mesmas são vistas como fornecedoras de seus conhecimentos, habilidades e atitudes para a organização. Aqui, as pessoas são vistas como seres pensantes, dotadas de inteligência, ao qual foram contratadas. Sendo assim, as pessoas não são mais vistas/gerenciadas/contratadas como corpos que fazem algo, mas como cérebro e sua capacidade de resolução de problemas, inovação, criatividade, trabalho em equipe e aplicação de conceitos, ou seja, pelo seu conhecimento.

Se de um lado os pensamentos atuais sobre a gestão de pessoas visam o subjetivismo e a individualização de cada ser pensante como instrumento de inteligência competitiva, do outro, temos ferramentas gerenciais que

traduzem em números e indicam o desempenho desses mesmos colaboradores, nos garantindo assim medir a produtividade e lucratividade para a empresa de cada um deles.

Hoje as empresas contam com diversos indicadores de desempenho que auxiliam a gestão no cumprimento das suas metas organizacionais, os mais conhecidos deles por área são:

**Quadro 1: Indicadores de desempenho por área**

<b>Vendas</b>	<b>Indústria</b>	<b>Financeiro</b>	<b>Recursos Humanos</b>
Oportunidades abertas	Produtos produzidos	Faturamento	Índice de retenção de talentos
Oportunidades concluídas	Produtividade homem/hora	Lucro bruto	Média de tempo na empresa
Ticket médio	Tempo ocioso	Ponto de equilíbrio	Tempo entre promoções
Custo de aquisição por cliente	Capacidade instalada	Margem de lucro	Reclamações trabalhistas
Tempo médio de venda	Retrabalho	Liquidez	Treinamento por funcionário

Fonte: elaborado pela autora.

O objetivo deste artigo é discutir sobre um indicador específico dentro da área de Recursos Humanos, especificamente o de *Turnover*, ou também conhecido por Rotatividade. Para Chiavenato (2014, p. 82):

“A rotatividade de pessoal (turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Esses desligamentos podem ocorrer por iniciativa do funcionário, que remete quando que por razões próprias, sendo elas motivadas pela organização ou não, pedem o seu desligamento das atividades laborais. E também podem ocorrer por iniciativa da organização, quando a empresa decide desligar o funcionário seja para substituí-lo por outros mais adequados, reduzir a força de trabalho e até mesmo corrigir problemas de contratação (Chiavenato, 2014).

Este indicador representa a ineficiência dos esforços de tratativa dos indicadores de absenteísmo, ou seja, o absenteísmo não tratado, vira um *turnover* elevado.

Absenteísmo para Chiavenato (2014, p.81): “É a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido, quando os colaboradores não comparecem ao trabalho”.

Analisando o referido indicador, este representa o padrão de ausência dos colaboradores ao trabalho, o que vem a ser o reflexo da sua motivação com o ambiente corporativo que por sua vez é reflexo das ações de Recursos Humanos, *Endomarketing* e também da liderança no exercício das suas atividades.

Cabe neste contexto salientar que *Endomarketing* ou Marketing interno é a aplicação de todas as ferramentas de marketing no processo de gestão estratégica de pessoas e segundo Brum (1998) a junção das palavras endo do grego “ação interior” e da palavra marketing, todas



elas voltadas ao interior da organização.

Brum (1994, p. 45) conceitua o *endomarketing* como sendo:

Um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares e que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados.

Existem diversas ferramentas de *endomarketing* que são utilizadas na organização, uma delas é através do treinamento e desenvolvimento pessoas onde se pode desenvolver habilidades específicas para atingir os objetivos da empresa além de funcionar como um grande estímulo motivacional.

Para Chiavenato (1999, p.294), treinamento é “um meio para alavancar o desempenho de um cargo, pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar”.

Chiavenato (1999, p. 295) também conceitua:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Não se pode negar que o treinamento é uma das mais importantes ferramentas para elevar o nível instrucional e de desempenho da equipe. Além de treinar e desenvolver pessoas, sabe-se que uma contratação assertiva é essencial para a adequação do novo colaborador ao cargo, portanto, para Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 294) seleção é a escolha, dentre um grupo de empregados em potencial, da pessoa específica para determinado cargo.

Um outro fator motivacional é o plano de carreira, o que de acordo com Tachizawa (2001, p.197) é “um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”. Pois é através dele que o colaborador projeta o seu futuro profissional e conseqüentemente pessoal.

Por sua vez, para Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.346) o conceito de motivação se dá da seguinte forma:

É o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Além do mais é preciso também entender o conceito de *Facilities*, que por sua vez, é definida pelo IFMA - *Internacional Facility Management Association* ([www.ifma.org](http://www.ifma.org)) como sendo “a profissão que engloba múltiplas disciplinas para garantir funcionalidade às áreas construídas, integrando pessoas, lugares, processos e tecnologia”.

A ABRAFAC - Associação Brasileira de Property Workplace e *Facility Management*, define FM como sendo uma “atividade profissional que abrange várias disciplinas para garantir eficazmente a funcionalidade de ambientes construídos através, da integração de pessoas, lugares, processos e tecnologia”.

Dentro desse espectro e também bebendo da água de Follet, considera-se que *Facility Management* como a arte de fazer com que a empresa se desenvolva através das pessoas.

E está aí o grande tema da discussão: As pessoas!

Pessoas essas que são consideradas o recurso mais importante que uma empresa possa ter, que através delas se obtém todos os outros recursos, sejam eles financeiros, materiais ou tecnológicos.

Gerenciar pessoas sempre foi e sempre será o principal desafio para as organizações. Quando se lida com seres humanos, não existe fórmula certa, pois é umas áreas que mais passa por transformações, tanto no seu aspecto conceitual como também no sociológico.

É preciso lembrar também das transformações no aspecto sociológico, visto que hoje, na Era da Informação, onde a globalização dos negócios, o intenso desenvolvimento tecnológico e o impacto dessas mudanças na vida das pessoas se refletem na maneira como as mesmas conduzem seus trabalhos, suas atividades e suas carreiras.

Por isso, a Gestão de Pessoas passou a ser vista ao longo do tempo, como ferramenta estratégica para o alcance de objetivos organizacionais.

Hoje sabe-se que a empresa não se faz sozinha, ela é composta por pessoas e gerenciar essas pessoas de acordo com essas mudanças faz da empresa um lugar de destaque na competitividade do mercado de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

No presente artigo é realizada uma revisão dos principais conceitos relacionados à Administração de Recursos Humanos, Indicadores de desempenho, *Turnover* e *Facilities*, através de uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de estudar a sua aplicação na área de Gestão de *Facilities*.

Foram selecionados textos da área de Recursos Humanos em uma busca pela bibliográfica referencial da área, artigos científicos no Google Acadêmico e artigos de revistas e periódicos da área.

Os textos foram selecionados de acordo com os critérios de relevância, atualidade e rigor acadêmico, onde cada obra escolhida aborda aspectos específicos do tema em questão, proporcionando assim uma visão abrangente e aprofundada sobre o assunto. A diversidade de fontes utilizadas contribui para a variedade de perspectivas exploradas neste artigo, enriquecendo a discussão e análise de informações.

#### 3.1 Controle em Recursos Humanos

O controle de pessoas dentro das empresas se dá de diversas formas, como por exemplo através da sua jornada de trabalho com a estipulação de um determinado número de horas, sejam elas, diárias, semanais e mensais para o colaborador cumprir o seu trabalho; calendário anual com os feriados e emendas a compensar para o colaborador se planejar, etc. Esse controle acontece por exemplo, através da folha de ponto, um documento onde o funcionário faz a marcação de maneira manual, mecânica ou eletrônica.

Também podemos controlar pessoas pelo resultado que elas apresentam, como por exemplo medindo a sua motivação e engajamento no trabalho com os índices de absenteísmo e *turnover* que refletem diretamente na sua produtividade e conseqüentemente, lucratividade para e empresa

Os principais indicadores de desempenho na área de Recursos Humanos das empresas, são os índices de absenteísmo e de rotatividade, também conhecido como *turnover*.

O Absenteísmo nos mostra o padrão de ausências no trabalho medindo as horas de trabalho perdidas que acabam afetando produtividade, sobrecarregando a equipe e piorando o clima organizacional como um todo.

Podemos caracterizar como absenteísmo:

- a) Faltas injustificadas
- b) Atrasos no intervalo intrajornada (horário do almoço)
- c) Saídas antecipadas
- d) Horas ausentes por motivo médico preventivo.
- e) Faltas justificadas como acompanhar dependentes ao médico
- f) Faltas justificadas com atestados médicos por doenças, laborais ou não.

O Absenteísmo pode ser voluntário, aquele que foi programado com a empresa como por exemplo alguma folga ou compensação, e também pode ser involuntário, com ausências imprevistas que afetam negativamente o ambiente e o próprio trabalho.

O gestor deve ficar atento quanto à natureza da ausência do seu colaborador, pois ela pode ocorrer por motivos de natureza pessoal (divórcio, família), alguma insatisfação, problemas com a própria liderança, doenças (contagiosas, ocupacionais e psicológicas), sobrecarga e más condições de trabalho, conflitos no ambiente, assédio e também falta de perspectiva profissional. Com isso a principal consequência do absenteísmo é a queda de produtividade e aumento da rotatividade, um grande problema para a área de *Facilities*.

O Absenteísmo é calculado de acordo com e equação 1.

$$\text{Absenteísmo} = \frac{\text{Horas de trabalho perdidas na equipe}}{\text{Horas planejadas de trabalho da equipe}} \times 100 \quad (1)$$

Precisamos levar em consideração que o resultado encontrado deve estar de acordo com a realidade da empresa, do nível instrucional dos seus funcionários, do setor da economia em que está inserido etc. No geral, esse índice é aceitável quando ele gira em torno de 5%.

Quais medidas podem ser utilizadas para combater:

- a) Programas educativos e treinamentos;
- b) Plano de carreira;
- c) Oferta de planos de saúde e odontológico;
- d) Oferta e estímulo ao uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI);
- e) Realização de exames médicos periódicos e atividades integrantes do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional);
- f) Campanhas de vacinação e imunização;
- g) Fortalecer o clima organizacional;
- h) Adequar o posto de trabalho com medidas de ergonomia;
- i) Estimular a integração e socialização dos colaboradores;
- j) Ter uma gestão participativa.

O *Turnover* ou Rotatividade é o indicador que se dá para a quantidade de funcionários que entram e saem da organização dentro de um período específico. Esse indicador pode ser feito na empresa como um todo ou apenas em departamentos específicos. É usual medir o *turnover* de determinados departamentos isoladamente a fim de se medir o impacto de determinado estilo de liderança, por exemplo.

O *turnover* não é de todo ruim, pelo contrário, ele é saudável até certo ponto pois demonstra a capacidade de renovação de talentos da empresa, e com essa renovação, também há a renovação da cultura, do clima, dos conhecimentos, das habilidades e atitudes que quando bem selecionados no momento do recrutamento da seleção de pessoas, acabam elevando o desempenho do time como um todo.

Quando muito alto, podemos identificar problemas como:

- a) Má administração;
- b) Falta de infraestrutura para o trabalho;
- c) Remuneração não compatível com o mercado;
- d) Baixa motivação dos colaboradores.

Por sua vez, quando muito baixo, podemos identificar também alguns problemas, como:

- a) Acomodação profissional dos funcionários
- b) Estagnação intelectual da empresa

Os funcionários deixam as organizações por vários motivos: de maneira voluntária onde o funcionário faz o pedido de demissão e involuntária, onde a empresa demite o colaborador e cada uma delas devem ser tratadas de maneira diferente pois indicam causas diferentes. A mesma deve ser calculada de acordo com a equação 2.

$$\textit{Turnover} = \frac{(\textit{Admissões} + \textit{Demissões})}{2} \times 100$$

Quantidade de funcionários (2)

Dessa maneira, medimos a movimentação de funcionários da empresa de maneira mais ampla. Esse cálculo pode ser feito também com a substituição do total de admissões e demissões, por apenas as demissões voluntárias ou involuntárias, a fim de se medir a rotatividade só pelos pedidos de demissão, o qual pode nos indicar baixa competitividade da empresa no mercado de trabalho com salários e pacote de benefícios abaixo daqueles praticados pelo setor, uma liderança tóxica e um clima organizacional ruim, por exemplo.

Existem diversos fatores que aumentam o índice da rotatividade, como uma descrição de vaga incompatível com o mercado, falta de feedbacks da liderança, ausência de um plano de carreira estruturado, ambiente de trabalho hostil, e a própria rotina do trabalho.

Com o aumento do *turnover*, surge também o aumento de despesas relacionadas às novas contratações, como com o recrutamento no momento da divulgação das vagas, exames médicos admissionais e demissionais, integração de novos funcionários e treinamentos corporativos o que acabam impactando também em outras áreas da empresa.

É importante ressaltar que com a modernização e expansão dos negócios, hoje contamos com sistemas informatizados e softwares inteligentes que fazem toda a operacionalização dessas métricas, ficando assim sob a responsabilidade da gestão e da área de Recursos Humanos, a devida interpretação e avaliação dos resultados para a correta utilização como ferramenta de desenvolvimento profissional para a sua equipe e consequentemente para a organização.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente artigo, foi avaliado o impacto do *turnover* para as empresas e o que leva esse indicador a ser um dos mais altos para o setor de *facilities*. Quanto maior o índice deste indicador, maiores são as chances de algum problema de liderança e de motivação na empresa, o que aqui podemos chamar de saúde da empresa. Essa saúde da empresa neste contexto está atrelada a medida da atmosfera psicológica e emocional de uma organização, influenciando o modo em como as pessoas se relacionam com e no ambiente de trabalho. Essa saúde é composta por fatores como o reflexo da cultura, valores, atitudes e experiências dos colaboradores que compõe essa empresa incluindo uma comunicação eficaz e



transparente, um estilo de liderança compatível com o perfil profissional da equipe, o investimento nas relações interpessoais e gestão de conflitos contribuindo para o clima e fortalecendo a cultura organizacional, uma cultura participativa, um programa de reconhecimento e recompensas para a equipe, além de um ambiente físico adequado aos critérios ergonômicos previstos.

Com altos indicadores, há problemas relacionados à queda de produtividade, a perda de investimentos em treinamento, uma redução temporária na qualidade do serviço prestado, altos custos com rescisões e processos seletivos levando à insatisfação da equipe com a sobrecarga de trabalho naquele período de transição.

Com a análise do setor, pode-se atribuir essa alta rotatividade devido à baixa qualificação dos profissionais da área e conseqüentemente pela baixa perspectiva de crescimento dos mesmos, onde com o baixo nível instrucional, fica difícil realocá-los em outros setores ou até mesmo promovê-lo à cargos hierarquicamente superiores. Para isso o investimento em qualificação se torna essencial para a área.

Outra dificuldade enfrentada por esse setor está na contratação assertiva desses profissionais, onde são levadas em consideração apenas as competências técnicas dos mesmos como uma mão de obra especializada, deixando de lado as habilidades comportamentais, essenciais para longevidade e crescimento desse profissional em sua carreira. Sabe-se hoje que um bom profissional se faz tanto pela sua competência técnica como também pelas habilidades que consegue desenvolver o que o destaca dos demais no desempenho das suas funções.

Para combater esse tipo de problema, a empresa pode investir em processos seletivos mais adequados a esse perfil de vaga, apostando em técnicas específicas como entrevistas por competências, dinâmicas de grupo, testes de perfil comportamental e até testes psicológicos para adequar esse novo perfil a ser contratado à vaga que está em aberto aumentando assim as chances de retenção desse colaborador.

É possível também melhorar esse indicador oferecendo salários e benefícios competitivos com o mercado de trabalho e para isso, grandes empresas têm um departamento específico para administrar tanto a descrição de cargos, que é o conjunto de tarefas que o mesmo tem sob sua responsabilidade, junto com as competências necessárias, habilidades desejadas para tal, como a competitividade salarial da empresa com o mercado empregador além é claro, dos benefícios oferecidos, analisando o que o mercado pratica, as necessidades e expectativas dos colaboradores e o que a empresa é capaz de oferecer fortalecendo assim a sua marca empregadora.

Outra medida bastante eficaz é apostar em treinamentos, sejam eles técnicos, onde o colaborador vai aprender alguma competência técnica da sua área de atuação ou também comportamental, onde o colaborador desenvolve habilidades necessárias para o mercado de trabalho no geral e também para o seu cargo, como comunicação assertiva, trabalho em equipe, liderança, capacidade de resolver problemas e diversas outras necessárias para a melhora do seu desempenho na função.

Em uma pesquisa do site de empregos *Zip recruiter*, as habilidades mais requeridas para o mercado de trabalho atual são:

- a. Comunicação
- b. Relacionamento com o cliente
- c. Planejamento
- d. Gestão de tempo



- e. Gerenciamento de projetos
- f. Pensamento analítico
- g. Adequação às normas do compliance
- h. Trabalho independente
- i. Relacionamento interpessoal
- j. Flexibilidade

Sendo assim, merece uma atenção especial no desenvolvimento dessas potencialidades no colaborador.

Cabe ressaltar que o treinamento, seja ele técnico ou comportamental, é fator motivacional para os colaboradores, junto com ações de *endomarketing*, o colaborador deve ter a percepção do dispêndio de tempo e dinheiro, ou seja, investimento, que a empresa faz para o desenvolvimento profissional e conseqüentemente pessoal do mesmo, gerando assim o aumento da produtividade, aumento direto da qualidade, incentivo motivacional e melhora do clima organizacional.

E por fim, é função da gestão junto com a área de Recursos Humanos trabalhar no fortalecimento do clima organizacional com um ambiente agradável e sadio para se trabalhar. Segundo estudo realizado pela The School of Life em parceria com a Robert Half com 774 profissionais empregados em diferentes regiões do Brasil, 42,86% dos pedidos de demissão estão relacionados a um ambiente tóxico de trabalho, um dado alarmante quanto à forma como se dão as relações no ambiente de trabalho e as conseqüências para a produtividade e rendimento da empresa. Uma medida de melhora de clima é a abordagem da cultura do elogio, fortalecendo a relação entre líder e liderado. A cultura do elogio é pautada no reconhecimento das atitudes corretas que acabam por melhorar o clima organizacional, motiva e aumenta a produtividade através do engajamento dos mesmos, reconhecendo e dando valor a este. É através da cultura do elogio que o colaborador se sente parte importante da empresa, o que o torna mais engajado.

Uma poderosa ferramenta para retenção de talentos, ou seja, para diminuir a rotatividade, principalmente na área de *facilities*, é a oferta de um plano de carreira consistente. Plano de carreira consiste em um conjunto de metas e etapas de maneira estruturada, para alcançar objetivos profissionais na progressão da sua carreira dentro da empresa ao longo do tempo ajudando os mesmos a mapear o caminho que desejam seguir em suas carreiras e as ações que são necessárias para tal, sendo também de grande fator motivacional onde as pessoas conseguem visualizar e projetar seu futuro profissional. Aqui um profissional de *facilities* tem a oportunidade de analisar e programar para o seu futuro o que é será necessário aprender e desenvolver para o crescimento da sua vida profissional.

Há de se avaliar também que o estilo de liderança é um dos principais fatores motivacionais. Conceitualmente associado ao psicólogo e pesquisador psico social alemão Kurt Lewin, os estilos autocrático, democrático e liberal, onde:

O Autocrático é caracterizado pelo autoritarismo e as decisões são tomadas de forma centralizada pela chefia;

O Democrática, onde há o envolvimento dos membros da equipe no processo de tomada de decisão valorizando a participação ativa dos mesmos;

E a Liberal, quando o líder assume a posição de consultor dando liberdade e autonomia para a sua equipe intervindo somente quando necessário.

É importante lembrar que não existem modelos certos e errados, mas sim, aquele modelo que mais se adequa à sua equipe e a sua empresa.

Hoje já se fala de novos formatos de liderança como por exemplo a liderança participativa, uma variação da liderança democrática onde o líder envolve ativamente os membros da equipe na tomada de decisão e no processo de resolução de problemas através de uma comunicação aberta e clara. Também o líder como coach onde o seu principal objetivo na liderança está em desenvolver aquele capital humano dentro da sua equipe, onde ao invés de apenas ordenar ou direcionar tarefas, ele desenvolve o potencial desses membros, ajudando-os a alcançar seu máximo desempenho na organização, isso é claro, através de mentoria, de feedbacks construtivos, escuta ativa, apoio e acompanhamento.

## 5 CONCLUSÃO

Segundo pesquisa e reflexões aqui discutidas, este artigo examinou as possíveis causas, seus efeitos e consequências do indicador de *turnover* na área de *facilities*.

Após conhecer os conceitos da área, pode-se refletir sobre a importância de se compreender o contexto deste indicador no gerenciamento de equipes de FM.

Como evidenciado, o *turnover* pode ser tanto um reflexo de problemas internos, como gestão inadequada ou falta de motivação, quanto de fatores externos, como a falta de perspectivas de crescimento profissional na área. A compreensão dessas causas é fundamental para a formulação de estratégias eficazes de redução do *turnover*.

À medida que se desenvolve o tema, explorando a complexidade da relação líder e liderado, é fundamental manter uma perspectiva ampliada sobre o assunto no que diz respeito à sua aplicação, levando em consideração os múltiplos cenários sociais em que as empresas estão inseridas, além de também proporcionar a reflexão de como minimizar esse impacto no ambiente organizacional.

Levanta-se também a relevância de fatores como salários competitivos, treinamentos técnicos e comportamentais, uma cultura organizacional forte e o próprio reconhecimento do colaborador como fator motivacional no combate ao *turnover*. A oferta de um plano de carreira estruturado, aliado a uma liderança participativa e ao estilo de liderança de *coach*, pode contribuir também de maneira significativamente para a retenção de talentos e a motivação dos colaboradores.

A pesquisa ilustra como a evolução da área de *Facilities Management*, o profissional de FM também se torna o centro das atenções no que diz respeito à sua progressão de carreira e desenvolvimento profissional como uma possibilidade de mitigar o índice de *turnover* da área, além de outros fatores aqui discutidos que fortalecem a motivação dos colaboradores e por sua vez, reduz tal indicador.

Em um mundo em constante evolução, onde a gestão de pessoas se torna item essencial para o sucesso das organizações, é imperativo reconhecer que o capital humano desempenha um papel central na área de *Facilities Management*. A motivação, satisfação e desenvolvimento desses profissionais são elementos-chave para a redução do *turnover* e o fortalecimento da eficiência operacional.

À medida que avançamos no estudo da *Facilities Management*, é fundamental continuar a pesquisa e a reflexão sobre esses temas abrindo assim um novo caminho de pesquisa para a área. O entendimento profundo do *turnover* e suas causas permitirá às organizações a adotar abordagens proativas para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.



Em última análise, este artigo contribui para a compreensão do *turnover* na área de *Facilities Management* e destaca a importância de se abordar essa questão de forma holística, considerando não apenas os fatores internos, mas também os contextos sociais e econômicos em que as organizações estão inseridas. A gestão eficaz de pessoas é fundamental para o sucesso contínuo da área de *Facilities Management* e das organizações como um todo.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *PROPERTY WORKPLACE* e *FACILITY MANAGEMENT* (ABRAFAC). 2023. Disponível em: [www.abrafac.org.br](http://www.abrafac.org.br). Acesso em: 21 set. 2023.

ATKIN, B & BILDSTEN, L. A future for facility management. **Construction Innovation**, v. 17, n. 2, pp.116-124, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/CI-11-2016-0059>.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLAVITTI, Fernanda. As Competências mais valorizadas nas empresas para 2023. **VoceRH**, 27 jan. 2023. Disponível em: [https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/as-competencias-mais-valorizadas-nas-empresas-para-2023?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=eda\\_vcrh\\_audiencia\\_institucional&gclid=CjwKCAjwsKqoBhBPEiwALrrqiKO62XxpQf2DwUBIziTgDLCIgCCf6cGgIPcOHEyP\\_fQ\\_S\\_ruoZn3TUhoCqJcQAvD\\_BwE](https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/as-competencias-mais-valorizadas-nas-empresas-para-2023?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=eda_vcrh_audiencia_institucional&gclid=CjwKCAjwsKqoBhBPEiwALrrqiKO62XxpQf2DwUBIziTgDLCIgCCf6cGgIPcOHEyP_fQ_S_ruoZn3TUhoCqJcQAvD_BwE) Acesso em: 21 set. 2023.

INTERNACIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION (IFMA). **About IFMA**. 2024. Disponível em: [www.ifma.org](http://www.ifma.org). Acesso em: 04 mar. 2024.

HALF R., LIFE T. **Pesquisa inteligência emocional & saúde mental no ambiente de trabalho**. 2023. Disponível em: [https://assets.theschooloflife.com/wp-content/uploads/sites/6/2023/09/11165726/pesquisa-2023\\_tsolrobert-half.pdf](https://assets.theschooloflife.com/wp-content/uploads/sites/6/2023/09/11165726/pesquisa-2023_tsolrobert-half.pdf). Acesso em: 21 set. 2023.

LEWIN, Kurt.; LIPPITT, Ronald.; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-301, 1939.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

METCALF, H. C. e URWICK, L. **Dynamic administration**: the collected papers of Mary Parker Follett (1940). London: Harper, 1942

NASAJON. **Turnover**: como reduzir a rotatividade em empresas de facilities. 2023. Disponível em: <https://nasajon.com.br/turnover-como-reduzir-a-rotatividade-em-empresas-de-facilities/>. Acesso em: 21 set. 2023.

ROBERT HALF. 2024. É a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/> Acesso em: 05 mar. 2024.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THE SCHOOL OF LIFE. 2024. A The School of Life é uma organização que se dedica integralmente a desenvolver a inteligência emocional. Disponível em: <https://www.theschooloflife.com/sao-paulo/> . Acesso em: 05 mar. 2024.

ZIP RECRUITER. 2023. ZipRecruiter started as a tool to help small businesses distribute job postings affordably. Disponível em: <https://www.ziprecruiter.com/about>. Acesso em: 21 set. 2023.

#### Sobre os(as) autores(as):

---

#### <sup>i</sup> FATIMA GABRIELA SOEIRO MAZZO SOLHA



Administradora de Empresas, Pós-graduada em Administração de Empresas pela FGV (Fundação Getúlio Vargas), Pedagogia pelo Centro Paula Souza e MBA em Controladoria e Finanças. Experiência profissional na área de serviços, comércio, treinamento e docente há mais de 10 anos formando adultos e jovens em grandes instituições de ensino do país. Atualmente é professora da Escola SENAI Anchieta nos cursos das áreas de Recursos Humanos e Gestão de pessoas. <https://orcid.org/0009-0007-8290-0027>

**ii DANIELLE MIQUILIM**

Doutora em Engenharia de Produção pela UNIP (2019). Atualmente é professora universitária do SENAI - Departamento Regional de São Paulo e da Faculdade de Tecnologia Termomecânica. Defendeu sua tese sobre a formação de engenheiros empreendedores inovadores diante do processo ensino aprendizagem e gestão universitária. Em seu currículo lattes os termos mais frequentes na contextualização da produção científica, tecnológica e artístico-cultural são: Administração da Produção, Operações e Logística. <https://orcid.org/0000-0001-5143-6590>

**iii IVO LIMA DE SOUZA**

Pós-graduado em Gestão de Projetos (PMBOK) pela UNIP (Universidade Paulista) em 2013, Pós-graduado em Licenciatura Plena (Educação) pela UNESP (Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho em 1993, Tecnólogo Mecânico de Projetos pela FATEC (Faculdade de Tecnologia de São Paulo) em 1993. Atualmente é professor da Faculdade de Tecnologia Senai “Anchieta”, lecionando as disciplinas de Gestão de Projetos nos cursos de Graduação e Pós-graduação. Tem experiência de mais de 30 anos na área de Projetos de Máquinas e Equipamentos Industriais. <https://orcid.org/0000-0001-6710-8006>

**iv RUDSON DE LIMA SILVA**

Mestre em Engenharia Elétrica pelo Centro Universitário da FEI (2012). Atualmente é professor universitário -SENAI - Departamento Regional de São Paulo e engenheiro do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP. Defendeu sua dissertação sobre uso de ferramentas de Inteligência Artificial (Snake) em análise de imagens médicas (RM de Carótidas). Em seu currículo lattes os termos mais frequentes na contextualização da produção científica, tecnológica e artístico-cultural são: Inteligência artificial, manutenção hospitalar. <https://orcid.org/0000-0002-7908-6833>