

Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas

Turnover in organizations: reason of large losses

Regieder Sebastião da Mota

Graduado em Gestão em Agronegócio (UNIPAM).

E-mail: regieder@hotmail.com

Milton Roberto de Castro Teixeira

Professor orientador (UNIPAM).

E-mail: milton@unipam.edu.br

Resumo: O presente trabalho teve como proposta ampliar o conhecimento existente sobre o comportamento humano no ambiente organizacional, analisando as relações entre a intenção de rotatividade, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Dessa forma, foi possível identificar, a partir de pesquisa de cunho bibliográfico, as principais ideias que norteiam a temática aqui proposta, evidenciando questões relativas à definição de rotatividade, suas principais causas e consequências, seu controle e fatores que a reduzem e/ou a aumentam. O desenvolvimento deste se justifica em razão da importância do tema na atualidade para as organizações. A saída de colaboradores de uma organização é um dos fatores que mais compromete o desenvolvimento e crescimento de uma empresa. Inúmeras vezes, ou melhor, na maioria das vezes, os gestores não conseguem identificar o quanto o alto índice de rotatividade está afetando a empresa, seja pela falta de acompanhamento desse indicador, seja por não mensurar todos os fatores atrelados a essa saída, seja, ainda, por não conseguir reter o conhecimento tácito e explícito que esse colaborador tenha. É preciso um cuidado permanente e minucioso do indicador de rotatividade, assim como é preciso que tenham continuidade ações de retenção de talentos dentro da organização, pois, somente assim, será possível reduzir e minimizar a saída indesejável de colaboradores.

Palavras-chave: Rotatividade. *Turnover*. Conhecimento. Índice. Talentos humanos.

Abstract: The present work aimed to expand the knowledge about human behavior in the organizational environment, analyzing the relationship between turnover intention, job satisfaction, and organizational commitment. Thus, it was possible to identify, through bibliographical research, the main ideas that guide the theme proposed here, highlighting issues concerning the definition of turnover, their causes and consequences, its control, factors which reduce and / or increase the rotation. The development of this is justified because of the importance of the issue for organizations today. The output of an organization's employees is one of the factors that affects the development and growth of a company. Over and over again, or rather, in most cases, managers cannot identify how the high turnover rate is affecting the company due to the lack of monitoring of this indicator is not to measure all factors linked to this output, is, still, for failing to retain the tacit and explicit knowledge that the employee has. A permanent and thorough care turnover indicator, as they must have continuity talent retention actions within the organization is necessary, because only this way it will be possible to reduce and minimize the undesirable employees output.

Keywords: Turnover. Knowledge. Index. Human talent.

1 INTRODUÇÃO

Novos desafios e paradigmas surgem a cada dia no mundo dos negócios. As organizações precisam se adaptar a um cenário que se faz cada dia mais competitivo e mais globalizado, as mudanças e transformações envolvem a empresa como um todo, e sobreviverão e se manterão, no mercado, somente aquelas que conseguirem visualizar essas mudanças e absorvê-las dentro de sua gestão.

Percebe-se, então, que cada vez mais, na atualidade, o ambiente organizacional vive sofrendo interferências de vários agentes, tais como escassez de recursos, concorrência extremamente acirrada, lançamento de recursos tecnológicos de ponta, dentre outros. Maximiano (1997) discorre que o processo decisivo se faz complexo, pois, no passado, os administradores tomavam decisões sem considerar aspectos que hoje são extremamente relevantes e que não podem ser deixados de lado, visto que, antigamente, os ambientes eram menos sujeitos a mudanças, existindo apenas a concorrência que, por sinal, se fazia em melhor número. Antes, os recursos pareciam ser infinitos e os problemas e variáveis a serem considerados ocorriam em menor número.

Inúmeras empresas já perceberam que o principal diferencial competitivo da atualidade são seus talentos, ou seja, seu capital humano. Dessa forma, se faz necessário que as empresas adotem ações a fim de reter seus talentos e de resgatar os conhecimentos tácitos em caso de desligamento da empresa. Na percepção de Silva (2006, p. 1),

novos paradigmas estão surgindo constantemente no mundo empresarial moderno, que trazem enormes transformações de ordem econômica, social e tecnológica. Diante desses fatos, onde provavelmente só vencerá quem for mais veloz e competente, é inquestionável a qualquer empresa contar em seus quadros com funcionários talentosos, que serão os verdadeiros diferenciais competitivos e únicos capazes de propiciar renovações contínuas e em tempo hábil, com capacidade para contribuir decisivamente para que as organizações possam vencer os constantes desafios.

As mudanças desencadeadas principalmente pela globalização fizeram com que fossem introduzidas novas práticas administrativas e surgissem, também, novos conceitos. Assim como surgiram novas práticas de gestão, o mercado de trabalho também sofreu modificações, a valorização do capital humano veio atrelada à exigência de profissionais altamente qualificados em que o conhecimento técnico e comportamental/emocional se tornassem como novos paradigmas para a captação de recursos humanos.

A conquista de profissionais que atendam a essas novas exigências e práticas de gestão fez, também, que surgisse a necessidade de políticas agressivas de manutenção de recursos humanos, pois se o capital humano se tornou o bem mais precioso de uma organização, perder talentos em um ambiente extremamente competitivo pode significar perdas significativas de conhecimentos, levando a perdas financeiras, influenciando de forma extrema na sobrevivência e no crescimento da organização.

A busca das empresas deve ser constante, com o intuito de manter seus colaboradores satisfeitos no ambiente de trabalho. Para que isso aconteça, ações de avaliação do ambiente de trabalho devem ser aplicadas constantemente, reduzindo, assim, a saída de funcionários.

De acordo com Nodari, Dal Bó e Camargo (2009, p. 994),

a satisfação no ambiente de trabalho pelos colaboradores vem se tornando um aspecto fundamental de exigência das organizações bem-sucedidas. De acordo com esta constatação, desenvolver pesquisas que identifiquem o grau de satisfação dos clientes internos de uma organização é muito importante no sentido tanto de estabelecer os principais fatores determinantes da satisfação no ambiente de trabalho quanto de identificar oportunidades de melhoria das condições gerais de trabalho, que conduzam a um maior nível de satisfação, à redução dos índices de *turnover* e, conseqüentemente, a uma maior produtividade e lucratividade das organizações.

Não há dúvidas de que uma das principais políticas de gestão de pessoas é a de ter um baixo índice de *turnover*. O *turnover* significa a rotatividade de pessoal de uma empresa sendo este, portanto, um indicador de saúde da gestão de pessoas de uma organização. De acordo com Fernandez (2013), quando se tem um *turnover* excessivo, indica que algo está errado na organização, sendo importante, então, analisar o porquê dessa alta rotatividade.

Objetivando analisar e averiguar a inquietude e o desconforto gerados por algumas das ações humanas, o presente trabalho pretende ampliar o conhecimento existente sobre o comportamento humano no ambiente organizacional, analisando a relação entre a intenção de rotatividade, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

O desenvolvimento deste estudo é justificado pela importância do tema para as organizações. Hoje, a saída de funcionários afeta e compromete significativamente a imagem e os resultados das empresas, visto que o custo de quando um talento deixa a organização é altíssimo. Assim, identificar quais os principais fatores que influenciam a retenção de colaboradores talentosos se torna imprescindível na boa gestão de uma empresa, afetando em seu sucesso.

A pesquisa na Administração, na concepção de Hair (2005, p. 31), “procura prever e explicar todos os fenômenos que, tomados em conjunto, compreendem o ambiente administrativo sempre em mutação”. Este estudo constituirá um estudo qualitativo, pois não constituirá uma análise específica em uma determinada empresa ou setor econômico. Esse método não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, sendo o próprio pesquisador instrumento chave no desenvolvimento do estudo.

Basear-se-á, portanto, na literatura disponível, com o objetivo de produzir uma pesquisa bibliográfica das principais ideias que norteiam a temática aqui discutida, evidenciando questões relativas à definição de rotatividade, suas principais causas e conseqüências, como se controlar, quais fatores reduzem e/ou aumentam a rotatividade, a retenção de talentos, dentre outros. Andrade (2003) afirma que a

pesquisa bibliográfica envolve um conjunto de obras escritas que tem como finalidade subsidiar o desenvolvimento do tema escolhido.

2 *TURNOVER* OU ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Anselmi *et al.* (1997), rotatividade é o fenômeno que se refere à entrada e saída de pessoal em determinada empresa ou setor, isto é, o movimento que se verifica no mercado de trabalho, caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos da instituição ou empresa que compõem esse mercado.

Na concepção de Silva (2006, *apud* BEZERRA, 1997), a rotatividade de pessoal encontra-se intimamente relacionada com a ideia de reposição, substituição ou rodízio. Expressa total movimento de entradas e saídas que ocorrem nas empresas em um determinado período de tempo.

Segundo Chiavenato (1999), rotatividade ou *turnover* é o fluxo de pessoas entre uma organização e o seu ambiente. Relaciona mercado de trabalho com recursos humanos, identificada como consequência de uma seleção mal criteriosa de mão de obra que, por sua vez, reflete no clima organizacional, na produção e no relacionamento organizacional.

Analisando os conceitos apresentados pelos autores citados, é possível afirmar que rotatividade é o giro – entrada e saída – de pessoal dentro de uma organização. Dessa forma, a cada saída de recursos humanos, existe a necessidade de uma entrada, fazendo, então, com que se tenha um equilíbrio no processo, caso contrário, a empresa poderá ter uma taxa superavitária ou deficitária. Silva (2006, p. 55) conclui que

a rotatividade de pessoal ou movimentação de mão de obra dos trabalhadores é confrontado com a análise do tempo de permanência do trabalhador em determinada empresa ou setor. Essa relação indicará a taxa de rotatividade, positivo ou negativo, nessa empresa ou setor.

Ao correlacionar o atual cenário mundial de competitividade e o conceito de rotatividade, é possível afirmar que, nos últimos tempos, houve aumento na rotatividade de colaboradores dentro das organizações. E a tendência é que essa taxa cresça ainda mais, caso as empresa não adotem políticas de retenção de talentos. Segundo Chiavenato (1989), o que já preocupava as organizações em épocas atrás e que vem se intensificando nos dias de hoje é o desequilíbrio dado pela oferta e procura de candidatos, dado pelas altas perdas de recursos humanos, tendo, com isso, todo o impacto distribuído dentro dos setores para uma nova admissão.

É de extrema importância que as empresas tenham parâmetros de medição dessa rotatividade e que acompanhem a evolução desse indicador. De acordo com Sanchez (2008, p. 12), “a rotatividade é medida por índices mensais ou anuais para que se possa ter um parâmetro comparativo”.

Na sequência, é apresentado um quadro que ilustra a interação entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos.

Quadro 1: Mercado de trabalho x mercado de recursos humanos

<p style="text-align: center;">Oferta</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">Mercado de Trabalho</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Procura</p>	<p>Elevada oferta de empregos. Baixa oferta de recursos humanos.</p> <p>Pequena interação entre MT E MRH. Pleno emprego.</p>	<p>Elevada oferta de empregos. Elevada oferta de recursos humanos.</p> <p>Intensa interação entre MT e MRH. Desenvolvimento econômico e absorção de pessoal.</p>
	<p>Baixa oferta de empregos. Baixa oferta de recursos humanos.</p> <p>Mínima interação entre MRH e MT. Recessão econômica.</p>	<p>Baixa oferta de empregos. Elevada oferta de recursos humanos.</p> <p>Pequena interação entre MRH e MT. Recessão e desemprego.</p>
	<p>Procura ←</p>	<p>→ Oferta</p>

Fonte: Chiavenato (1989, p.177)

Como se pode observar pelo quadro apresentado, a interação entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos responde às situações financeiras e econômicas vivenciadas pelo país. Essa resposta também influencia diretamente na rotatividade de pessoal dentro das empresas. Um exemplo dessa situação é que, quando se tem um momento de recessão econômica e de alto índice de desemprego, o índice de rotatividade se torna mais baixo, porém, em momentos de pleno emprego e de desenvolvimento econômico, a tendência é que se tenham indicadores de rotatividade maiores.

2.1 PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Silva (2006, *apud* MEZAMO, 1981), a rotatividade de pessoal pode ter influência de diversos fatores internos e externos que podem ser ou não evitáveis. Podem estar relacionados à vontade dos gestores, dos próprios trabalhadores ou pode ser, ainda, em razão de algum motivo alheio ao desejo de qualquer uma das partes relacionadas.

Porém, os principais motivos correlacionados ao desligamento de um colaborador de uma empresa referem-se a fatores internos, que dependem de uma boa gestão de recursos humanos e de uma maior valorização do capital humano. Fernandez (2013) argumenta que “uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu ‘sangue e cérebro’”.

De acordo Ferreira e Freire (2001), os fatores mais causadores da saída do empregado da empresa são a inexistência de política salarial e de benefícios, impossibilidade de ascensão profissional, condições físicas e ambientais precárias, trabalho inadequado, liderança inadequada e falta de satisfação e motivação pessoal, bem como a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

De acordo com Siqueira e Ferreira (2005, p. 49),

as consequências da insatisfação no trabalho podem representar altos custos para a organização. Esses custos podem se refletir tanto em aspectos financeiros quanto morais, ou até mesmo emocionais. As consequências mais comuns em empresas que têm dificuldade com a satisfação de sua mão de obra são: o *turnover* (a rotatividade), o absenteísmo, os conflitos no ambiente de trabalho, o baixo comprometimento com os objetivos organizacionais, a baixa qualidade nos produtos e serviços e o desperdício de materiais ou matérias-primas.

Dentre os diversos fatores resultantes em altos índices de rotatividade, não há dúvidas de que a insatisfação e a desmotivação pelo trabalho são motivadores fortes. Atualmente, as pessoas necessitam de se sentirem valorizadas.

Porém, a questão financeira não é razão suficiente para que se tenha um índice de rotatividade baixo. Outros fatores influenciaram a permanência ou não de um colaborador.

Silva (2006) argumenta que a rotatividade tem como causa a relação ineficiente entre o funcionário e a cultura organizacional, o treinamento inadequado e a falta de incentivo. O autor reforça que a maioria dos gestores, equivocadamente, negligencia outras necessidades dos funcionários ao imaginar apenas a questão salarial como fundamental, pois o dinheiro pode ser até capaz de comprar bons empregados, mas ele, sozinho, não será razão suficiente para mantê-los na organização.

Como se vive em um mundo capitalista, não há como negar que os profissionais buscam bons salários, porém, inúmeras vezes, pessoas deixam empregos em que atingiram nível salarial desejável em busca de organizações que oferecem salários muitas vezes até menor, porém oferecem outros fatores que representam mais que o valor financeiro, tais como melhores condições de trabalho, benefícios, reconhecimento pessoal e profissional, conteúdo de trabalho, uma liderança que valorize e reconheça o potencial produtivo, criativo e empreendedor daquele funcionário.

Dessa forma, os gestores devem estar atentos a esses sinais de possível rotatividade, que podem ser medidos e avaliados diariamente no próprio ambiente de trabalho, para que não venham a ser surpreendidos com um alto índice de rotatividade, prejudicando, assim, os resultados organizacionais. Sanchez (2008, p. 31) considera que

a motivação é vista como um fator essencial ao desempenho produtivo, onde a função dos gestores é identificar os pontos francos e fortes de cada colaborador para, assim, poder trabalhar o fator humano individualmente, focalizando e orientando a energia de cada um, levando ao processo esperado, resultando na satisfação pessoal e profissional.

Em consonância com exposto, é sabido que uma das principais e mais difíceis tarefas dos gestores é a gestão de seu pessoal. Cada indivíduo difere-se do outro, possui sua própria personalidade e cultura, cabendo, então, ao gestor, entender e gerir essas diferenças de forma a não afetar a motivação de cada colaborador e, dessa forma,

trabalhar a exploração de todas as potencialidades, elevando, assim, os resultados individuais e conjuntos de sua equipe.

2.2 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

De acordo com os autores, a rotatividade tem consequências positivas e negativas. Silva (2006, *apud* LORGE, 1999) argumenta que a rotatividade pode ter resultados positivos, desde que, evidentemente, dentro da margem aceitável. Para a autora, um pouco de rotatividade pode ser saudável, já que proporciona um ambiente de trabalho mais competitivo e aberto a novas técnicas de trabalho e um ambiente para realização de negócios. Ou seja, é possível, com um pouco de rotatividade, a introdução de novos conceitos, de novas experiências, de novos conhecimentos e de um novo espírito de motivação trazido pelos entrantes na organização.

Porém, a empresa precisa ficar atenta, pois, conforme citado pelo autor, a rotatividade pode ter muitas consequências negativas caso se apresente em taxas acima do ideal, ou acima do que seja aceito como normal ou saudável, ou com taxas baixas de rotatividade se ela estivesse concentrada nos profissionais talentosos das organizações.

De acordo com Fernandez (2013, p. 1),

quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa também sente essa saída. Apesar de muitas empresas acreditarem que, quando uma saída de colaborador é por sua decisão e portanto, não a afetará, isto é um engano. Qualquer saída é traumática para a organização, por mais “argumentos” que existam a seu favor. Basta imaginar o quanto foi gasto com treinamento dessa mão de obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais não tão facilmente mensuráveis, para notarmos que de uma forma ou de outra, a empresa sempre sai perdendo nesse caso.

Para Ferreira e Freire (2001), os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda da historicidade da instituição, que parece também ir embora junto aos que se desligam da organização.

Silva (2006, *apud* BRANNICK, 1999) classifica os custos em razão da rotatividade como diretos e indiretos. Para ele, os custos diretos incluem o tempo envolvido em recrutamento, seleção e treinamento, bem como custos associados com despesas de anúncios, dentre outros. Já os custos indiretos, incluem o acúmulo de tarefas per capita de cada trabalhador até que novos empregados sejam contratados e treinados para substituir quem saiu.

Segundo Silva (2006, *apud* MEZAMO, 1981), os custos se dividem em primários e secundários, conforme o quadro apresentado abaixo.

Quadro 2: Custos da rotatividade

CUSTOS PRIMÁRIOS	CUSTOS SECUNDÁRIOS
Custo de recrutamento, seleção e treinamento do novo funcionário.	Reflexo na produção, que inclui perdas.
Custo de integração do novo funcionário.	Reflexo na atitude pessoal, que inclui a imagem, a atitude e a predisposição do desligado e do recém-admitido com os colegas de trabalho.
Custo do registro e documentação do novo funcionário	Custo extra laboral, Ex: horas extras.
Custo do desligamento de quem partiu.	Custo extra-operacional, ex.: custo adicional de energia.
	Perdas nos negócios, ex: imagem da empresa.

Fonte: Silva (2006, *apud* MEZAMO, 1981).

Grande parte das empresas e/ou gestores não tem a percepção de que os maiores e piores são os custos secundários. Em relação aos custos primários, por mais altos que sejam, é possível mensurar e dimensionar o quanto estão afetando a organização, já os custos secundários são extremamente difíceis de serem mensurados, assim, muitas empresas e gestores simplesmente não se atentam em relação a eles.

Chiavenato (1998) apresenta outros custos extra operacionais causados por pessoas novatas dentro de uma organização: insegurança e inexperiência com os processos e sistemas próprios da organização, aumento de retrabalho e refugo, acréscimo de acidentes, baixa produtividade, custos advindos de falhas humanas no uso de equipamentos, perda de qualidade de produtos ou serviços, perda de elos com clientes que mantinham relacionamentos diretos com os funcionários desligados, dentre outros.

Além das consequências já citadas, é importante frisar que uma das principais perdas que se tem com a rotatividade é a grande saída de pessoas de uma organização. Com isso, perde-se conhecimento, o que é considerada perda subjetiva, não sendo possível, portanto, mensurá-la. Franco e Matos (2013, p. 12) argumentam que

as perdas chamadas objetivas não representam a parte mais significativa das consequências do *turnover*. Embora importantes e consideráveis, elas representam o lado menos danoso dessa moeda da rotatividade de pessoal. Outros aspectos de quantificação complexa, em virtude de seu caráter subjetivo e implícito, têm sido estudados como os mais graves prejuízos do *turnover* para as empresas e para os indivíduos.

Conforme Fernandez (2013, p. 4), “o conhecimento está disperso nos cérebros das pessoas, o que mais cedo ou mais tarde, tende a diluir esse conhecimento e mesmo, pode pô-lo a perder”. Dessa forma, sempre que houver o desligamento de algum colaborador, conseqüentemente haverá perda de algum conhecimento que estará

disperso somente no cérebro dessa pessoa, comprometendo, assim, o processo da empresa.

A principal perda, então, é a do chamado conhecimento tácito – aquele quando sua fonte for informal e basicamente estiver armazenada na “cabeça” das pessoas –, já que este é de difícil disseminação e de uso no futuro. Para Franco e Matos (2013, p. 13),

um fator muito valioso a se considerar sobre *turnover* diz respeito à perda de *know-how*, de conhecimento, da visibilidade técnica ou metodológica alcançada pelas pessoas que realizam um trabalho, especialmente quando vêm sendo feitos investimentos sobre elas. Um funcionário que deixa a empresa seja por sua iniciativa ou da organização, leva com ele informações, conhecimentos, detalhes metodológicos e tecnológicos, percepções construídas sobre os processos de trabalho, nuances relativas a fluxos, conexões com clientes, modos particulares de executar uma tarefa ou de se alcançar mais rapidamente um objetivo. Com o desligamento de pessoas não se perde apenas o funcionário: perde-se parte da organização e de sua custosa e trabalhosa evolução, que vai junto com ele.

Não se pode esquecer, também, de outra consequência danosa, a de uma empresa possuir uma rotatividade elevada, a sua imagem frente aos seus *stakeholders*, ou seja, com os clientes, fornecedores, comunidade, governo e, claro, com seus colaboradores, que sentirão o tempo todo ameaçados ou descomprometidos com a empresa. Franco e Matos (2013) argumentam que é preciso refletir sobre o comprometimento da imagem da empresa no mercado, pois uma empresa de *turnover* elevado terá, fatalmente, maiores dificuldades nos processos de captação e seleção de novos funcionários, por exemplo.

2.3 CONTROLE DA ROTATIVIDADE

Silva (2006, *apud* MEZOMO, 1981) considera controlar a entrada e saída de pessoal como sendo uma atividade necessária e importante para as empresas, porém, ainda pouco estudada e também pouco valorizada pela maioria delas. Franco e Matos (2013, p. 16) argumentam que existem as empresas que “tendem a banalizar o tema ou a tratá-lo como fenômeno natural das organizações. Estes sempre percebem a questão como tema secundário e normalmente estão muito focados em aspectos mercadológicos ou da gestão financeira de seus negócios”.

Não há dúvidas da extrema importância em controlar a rotatividade assim como é feito em outros setores como os de entrada e saída de materiais, de produtos fabricados, de recursos financeiros, etc. Chiavenato (1998) considera que somente por meio da verificação dos motivos reais da rotatividade é possível estruturar melhor as condições de trabalho para os profissionais e, com isso, reduzir as taxas de rotatividade nas organizações.

Conforme mencionado anteriormente, certa rotatividade é até positivo, desde que dentro de uma margem aceitável. Silva (2006, *apud* MEZOMO, 1981) entende que não existe uma taxa ideal de rotatividade, pois há aspectos individuais de cada empresa que precisam ser considerados e, assim, a taxa ideal é aquela que possibilita à

empresa manter uma equipe de trabalho de boa qualidade e, ao mesmo tempo, substituir os recursos humanos que não ofereçam perspectivas de melhoria dentro do programa de treinamento.

Chiavenato (1998) reforça o que foi dito pelo autor anteriormente, argumentando que, a rigor, não devem ser impostos “índices-meta” relativos ao *turnover*. Ele explica que cada segmento, região ou mesmo cada empresa precisa definir seu índice ideal, aquele que menos impactos ou perdas geram para o funcionamento regular e natural dos processos internos da organização.

O mesmo autor menciona que a empresa está permanentemente “exportando” e “importando” insumos de e para o seu ambiente externo, a fim de manter o dinamismo e a vitalidade dos processos que realiza. Para Chiavenato (1998), essa dinâmica de alternância de pessoal chega a ser salutar em alguns casos e momentos específicos da organização, mas quando os índices de rotatividade saem do controle podem representar sérios danos para o sistema.

Assim, não há dúvidas, o importante é que se faça o controle do *turnover* permanentemente de forma estratégica e sistêmica. De acordo com Franco e Matos (2013, p. 16),

não se faz controle de *turnover* apenas quando os indicadores anunciam índices alarmantes. Não serão projetos motivacionais isolados, aumentos salariais repentinos e desconectados de um plano de crescimento e evolução dos funcionários, discursos vazios de valorização das pessoas que garantirão a redução da rotatividade.

As empresas e os líderes devem estar sempre atentos ao capital humano que possuem. As empresas precisam desenvolver um plano de desenvolvimento do seu capital humano de forma permanente e clara, pois, assim, todos os colaboradores saberão quais os passos deverão dar para conseguir atingir seus objetivos profissionais e pessoais dentro daquela organização.

O líder, então, se faz peça chave no processo de retenção de talentos e também no processo de contratação de talentos, pois só assim se chegará a um índice ideal de rotatividade. De acordo com Franco e Matos (2013, p. 17), “investir num processo profissionalizado de captação de pessoas, com poderosas ferramentas de recrutamento e seleção, por exemplo, é um caminho essencial para o controle do *Turnover*”. Os autores complementam que, “por menos que uma empresa possa investir nesses processos, ela sempre terá alguma forma de torná-lo mais sério, menos amadorístico, mais profissional. Certamente, quanto mais se melhora a qualidade do processo seletivo, mais se espera melhoras nos índices de retenção” (FRANCO e MATOS, 2011, p. 17).

Franco e Matos (2013, p. 17) apresentam, ainda, uma série de ferramentas específicas de gestão de pessoas que objetivam o controle do *turnover*:

- Gestão do clima organizacional com redução de conflitos e situações de *stress*;

- Estrutura interna favorável com boas condições técnicas e tecnológicas e sistemas que minimizem os desgastes desnecessários dos funcionários na realização de suas atividades;
- Imagem organizacional positiva atrelada a um desempenho organizacional de sucesso
- Liderança preparada que entenda e cumpra seu papel formador e servidor junto aos liderados;
- Políticas bem planejadas e aplicadas de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, o que, cabe ressaltar, têm sido apontadas como um dos fatores de maior impacto sobre a motivação dos trabalhadores de modo geral;
- Política de ascensão profissional fundamentada em uma gestão concisa da remuneração com possibilidades efetivas de crescimento horizontal (no mesmo cargo); tal estrutura de ascensão reduz a competitividade e estimula o autodesenvolvimento;
- Possibilidade de evoluções verticais na própria empresa, o que só é possível de ser efetivado a partir de uma política que priorize o recrutamento e seleção internos;
- Relações respaldadas por confiança e equidade nos tratamentos e critérios de decisão;
- Levantamento e acompanhamento cuidadoso de fatores que levam a saída de pessoal através das entrevistas de desligamento.

Percebe-se, então, que os líderes precisam estar sempre atentos e que precisam desenvolver ações a fim de promover um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento humano de seus colaboradores. É necessário ter consciência de que as empresas e os colaboradores estabelecem uma relação de necessidade mútua. Essa relação necessita ser satisfatória para ambas as partes, suprimindo as necessidades e anseios de cada um. Somente assim as empresas precisam oferecer condições para que este se sinta bem e, em consequência, retribua por meio de um trabalho com máximo de produtividade e de qualidade.

2.4 FATORES QUE REDUZEM E AUMENTAM A ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Nesse mundo cada vez mais sofisticado, é necessário que as organizações desenvolvam estratégias de retenção. Os líderes possuem papel fundamental dentro desse processo, visto que, além de obterem os índices, devem criar estratégias para que a empresa chegue no índice ideal de rotatividade.

Silva (2006) discorre que, infelizmente, na maioria das empresas, os gerentes não estão comprometidos em reduzir a rotatividade indesejada. Embora muitos gestores reconheçam o custo alto que precisam pagar se levarem em consideração o tempo e desenvolvimento, motivação e orientação do novo funcionário, o principal dirigente da empresa e os líderes não estão genuinamente comprometidos com a rotatividade dos talentos.

Silva (2006, p. 70) complementa o que foi dito anteriormente ao apresentar o pensamento de que

é sabido que as pessoas permanecem em determinada empresa por diferentes razões, principalmente pelas seguintes: segurança no trabalho; cultura que oferece o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, isto é, além do trabalho dispor de tempo para dedicar à vida familiar e à comunidade; satisfação, comprometimento com a organização, reconhecimento pelo bom trabalho; horário flexível; treinamento e desenvolvimento; sentimento de fazer parte do grupo ou equipe de trabalho; desafios profissionais de carreira; cultura corporativa alegre e descontraída; orgulho da organização; líder compatível e apoiador; afiliação e trabalho significativo.

Assim como essas são as razões de permanência em uma empresa, o contrário desses fatores são razões do desligamento do funcionário com a empresa. Alguns colaboradores partem ou desejam partir de uma organização quando há mudança de liderança na empresa, podendo, o talento, não se adaptar ao novo estilo de liderança ou não acompanhar o líder anterior.

Dentre os principais motivos que fazem com que uma pessoa abandone uma organização, Silva (2006, *apud* STEEL; GRIFFETH; HOM, 2002) cita três vertentes que são chave no processo de desligamento de um colaborador, sendo elas:

- Pobres habilidades dos supervisores;
- Poucas oportunidades de crescimento;
- Falta de oportunidade de falar livremente o que sentem.

O quadro a seguir demonstra os principais fatores que favorecem a retenção e a evasão de talentos nas organizações.

Quadro 3: Fatores de retenção e de evasão de talentos

FATORES QUE FAVORECEM A RETENÇÃO DO TALENTO	FATORES QUE FAVORECEM A EVASÃO DO TALENTO
Segurança no trabalho	Falta de segurança no emprego e apoio para realizar o trabalho
Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Falta de integração entre superiores e subordinados
Ser reconhecido pelo bom trabalho	Organização não cumpre com as obrigações
Ter treinamento e desenvolvimento	Os funcionários não são envolvidos no processo decisório. As ordens vêm de cima para baixo
Participar de cultura corporativa alegre e descontraída que valoriza e que oferece a aprendizagem contínua para as pessoas	Ausência de investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas.
Ter orgulho da organização que trabalha	Insatisfação com o relacionamento entre os colegas e chefias. Relações abusivas, desumanizadas, críticas e desiguais.
Ser liderado por líder democrático, participativo, compatível e apoiador e que investe no crescimento e na sua evolução	Insatisfação com as tarefas realizadas e como efetivamente são distribuídas. Ausência de tarefas desafiadoras.
Ter desafios e verificar significado no trabalho efetuado	Estilo de liderança autocrática e prepotente, baseada no autoritarismo e no controle.
Atuar em empresa com atitude vencedora e com visão de futuro	Falta de perspectiva de crescimento pessoal e profissional
Receber remuneração fixa e variável compatível com a contribuição destinada aos resultados do negócio.	Salário e benefícios incompatíveis com a contribuição oferecida para os resultados
Sentir que faz parte do grupo e da equipe de trabalho	Clima organizacional pesado nos quais as pessoas não são valorizadas e a organização não se desenvolve.

Fonte: Silva (2006, p. 71).

O quadro apresentado estabelece algumas ações necessárias e também ações que não são recomendáveis que empresas tenham. Enfim, se as empresas se atentarem a esses fatores, com certeza já terão melhoria em relação aos seus índices. Porém, é importante ter consciência de que os resultados não são obtidos em curto prazo. O reflexo dessas ações será sentido em médio ou longo prazo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Silva (2003) é contundente em afirmar que tão importante quanto contratar talentosos profissionais, integrá-los e desenvolvê-los permanentemente, é mantê-los na organização. Demitir com responsabilidade é, certamente, um modo coerente de cuidar da imagem e dos resultados da empresa, dos empregados demitidos e, especialmente, daqueles que permanecem fazendo a organização acontecer.

Diante de todas as questões levantadas nesse estudo quanto ao que é, o que causa, as consequências, os fatores que aumentam e reduzem a rotatividade, pode-se

concluir que essa deve ser uma preocupação constante de todas as organizações, independente do tamanho e da área de atuação. As organizações precisam se adaptar a um cenário que se faz cada dia mais competitivo e mais globalizado, as mudanças e transformações envolvem a empresa como um todo, e sobreviverão e se manterão no mercado somente aquelas que conseguirem visualizar essas mudanças e absorvê-las dentro de sua gestão e que já perceberam que o principal diferencial competitivo da atualidade são seus talentos, ou seja, seu capital humano. Dessa forma, se faz necessário que as empresas adotem ações a fim de reter seus talentos e de resgatar os conhecimentos tácitos em caso de desligamento da empresa.

Somente assim será possível se manter competitivo frente ao mercado cada vez mais competitivo e dinâmico em que a gestão dos recursos humanos, ou seja, a gestão dos talentos é que faz com que organizações se diferenciem umas das outras. Os conhecimentos e o comprometimento de um funcionário motivado e satisfeito se tornaram o grande diferencial competitivo e serão, cada vez mais, a chave propulsora do sucesso de qualquer organização.

Empresas com alto índice de *turnover* não conseguirão atingir esse grau de excelência desejado, em razão das várias perdas, sejam financeiras, sejam de conhecimento, chegando a afetar a imagem da organização frente ao mercado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSEMI, M.L.; ANSERAMI, E.L.S.; GOMES, E.L.R. A rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 23, n. 85-86, p. 31-41. nov, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compactada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1989.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. *A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-perda-do-conhecimento-da-empresa-originada-pelo-alto-turnover/12010/>>. Acesso em: maio 2013.

FERREIRA, M.C; FREIRE, O.N. *Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista*. *Revista de Administração Contemporânea*, Brasília. V.5. n.2, p. 175-200. mai/ago, 2001.

FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, Ângelo Braz de. *Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal*. Disponível em:

<<http://diferencialmg.com.br/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf>>. Acesso em: maio 2013.

HAIR, Jr. Joseph F. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAXIMIANO, A. C. *A teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

NODARI, Cristiane Hermann; DAL BÓ, Giancarlo; CAMARGO Maria Emilia. *Turnover e satisfação no trabalho em uma empresa multinacional: um estudo de caso*. XLI SBPO 2009 - Pesquisa Operacional na Gestão do Conhecimento. 2009. p. 993-1004.

SANCHEZ, Rosimara Aparecida. *Rotatividade: causas e consequências*. Capivari. São Paulo, 2008.

SILVA, Elson Magno da. *Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica*. Rio de Janeiro. Junho 2006.

SILVA, G. L. R. *Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003.

SILQUEIRA, Mirlene Maria Matias; FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, Ano 1, n. 2, dez. 2005.