

# Turnover: um estudo de conflitos internos que podem gerar um aumento na rotatividade dos funcionários de micro e pequenas empresas

*Turnover: a study of internal conflicts that may bring an increase in the turnover of employees in micro and small enterprises*

*Daiane Aparecida Santana*

Pós-graduanda em Gestão Empresarial: Recursos Humanos, pelo Centro Universitário de Patos de Minas. Trabalho realizado sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Ms. Darci Alves de Sousa.

---

**Resumo:** Este artigo, dividido em três seções, apresenta o resultado de uma pesquisa bibliográfica a respeito do *turnover* nas micro e pequenas empresas sob a perspectiva das causas e consequências desse fato, bem como os reflexos dessa ocorrência para o sucesso da empresa. A satisfação pessoal e os conflitos entre membros de uma organização e entre organização e funcionários foram considerados causas determinantes para a rotatividade de pessoas. O gerenciamento dos conflitos por meio da negociação foi abordado como fator possivelmente capaz de amenizar essa rotação de pessoal nas micro e pequenas empresas. Esta pesquisa amplia a visão tanto da chefia quanto do colaborador a respeito da rotatividade de funcionários e das perdas de ambas as partes em relação à realização profissional. Serve também para a análise dos procedimentos de gestão empresarial e contratação de pessoal que promovam melhorias e vantagens para empresa e trabalhador.

**Palavras-chaves:** *turnover* (rotatividade de funcionários), conflitos (internos), motivação, satisfação pessoal.

**Abstract:** This article, divided in three sections, presents the result of a bibliographical research about the turnover in micro and small enterprises, under the perspective of the causes and consequences of this fact, as well as the reflexes of this occurrence for the success of the enterprise. The personal satisfaction and the conflicts among members of an organization and between organization and employees were considered determinant causes for the alternation of people. The management of conflicts through the negotiation was approached as a factor possibly able to soften this personnel turnover in micro and small enterprises. This research widens the vision both of the bosses and the collaborators about the alternation of employees and the loss of both parts in relation to professional fulfillment. It may also be useful for the analyses of procedures of enterprise management and personnel contract that promote ameliorations and benefits for enterprise and worker.

**Keywords:** turnover; internal conflicts; motivation; personal satisfaction.

## 1. Introdução

Após o processo de reestruturação da economia mundial, a partir dos anos 80, há uma constante mudança na organização empresarial, a qual requer uma política organizacional que vise ao investimento em recursos humanos para suprir a necessidade de mão-de-obra da organização. Esta mão-de-obra não mais se vincula a um trabalhador que apenas cumpre tarefas a ele determinadas, pois as demandas do mercado são de funcionários aptos a exercerem tarefas que satisfaçam os clientes e arrebanhem outros. Essas novas demandas tornam obrigatória a necessidade de reinvenção constante das organizações (VELIYATH e FITZGERALD, 2000).

Esta reinvenção consiste no emprego de técnicas modernas de gestão de pessoas e no estímulo e suporte para o desenvolvimento das pessoas por si mesmas (DUTRA, 2002). Desta forma, para garantir um patamar de competitividade, as empresas são compelidas a repensar internamente seus processos de produção, organização e gestão de trabalho. Numa perspectiva externa, devem vislumbrar novas alternativas de manter o funcionário satisfeito dentro da empresa, sem que os conflitos vivenciados por ele o levem a uma retirada da empresa por vontade própria ou por força da situação.

Neste processo dinâmico de corresponder à necessidade do mercado para que a empresa sobreviva e de satisfazer os anseios dos membros da equipe que a compõem, a gestão das pessoas ocupa um espaço importante. A capacidade de uma empresa de manter-se no mercado reside na disposição dos membros da equipe de internalizarem novas estratégias, criar alternativas de ação e construir novos cenários. Por isso, a competitividade da empresa está relacionada ao fator humano. Lee e Mauer (1997) e Stewart (1999) explanam a relevância do capital intelectual, considerado por eles como a soma do conhecimento de todos da companhia, a fim de viabilizar competitividade. Barney (1991) acrescenta a importância do recurso humano como fator determinante para que a organização ganhe vantagem competitiva à proporção da capacidade dos trabalhadores para elaborarem novas metodologias de trabalho e solucionarem problemas.

A partir desta perspectiva, pretende-se pesquisar bibliografias que abordem o comportamento das pessoas nas organizações empresariais, os quais influenciam na manutenção ou não de um funcionário e no êxito da empreitada empresarial (DUTRA, 2002).

Nesse aspecto, embora a área de recursos humanos tenha como objetivo principal administrar o recrutamento de pessoal para a formação de um grupo potencial de pessoas que preencham os requisitos para satisfazer as necessidades da empresa, ainda há dificuldades em administrar as relações da organização com os membros da própria equipe. Por isso, segundo Dutra,

os gestores são pressionados para rever a forma de gerir pessoas. Essa revisão é efetuada na maior parte dos casos como uma reação das empresas às pressões recebidas e com um baixo nível de consciência dos fatos. Os casos bem-sucedidos são copiados por outras empresas sem preocupação com a compreensão do contexto em que o caso estava inserido nem com os aspectos geradores do sucesso. O baixo nível de consciência

provocará o uso inadequado de conceitos e ferramentas. Esse uso inadequado criará uma série de efeitos indesejáveis, chamados efeitos perversos (DUTRA, 2002, p. 207).

Portanto, a pesquisa visa à análise deste desafio interno das organizações, pois compreender o comportamento das pessoas e contextualizar os conflitos da gestão viabiliza soluções para um problema que afeta a maioria das pequenas e microempresas: o *turnover*.

A tomada de consciência da taxa de rotatividade de mão-de-obra, segundo Rezende (2003), pode orientar a observação das possíveis causas e a elaboração de estratégias para saná-las como adoção de uma nova política salarial, treinamento de funcionários e investimento nas melhorias interpessoais.

Esta pesquisa pretende, também, analisar as possíveis causas do fenômeno da rotatividade de membros de uma equipe, fato dispendioso para empresa e diretamente relacionado ao comportamento dos funcionários dentro da organização e do comportamento da organização em relação às resultantes desse comportamento em equipe.

Entender as causas da rotatividade de funcionários e buscar soluções para diminuí-la é essencial. No mercado atual, para que uma organização se mantenha, deve haver participação efetiva dos membros da equipe na construção de ações condizentes com a exigência desse mercado e, obviamente, que satisfaça as necessidades de funcionários e proprietários da empresa. Mesmo conscientes desta verdade, as organizações têm dificuldades para mediá-la, já que para isso é necessário percebê-la como ela é verdadeiramente. No entanto, a percepção do comportamento passa pela percepção da pessoa sob o pressuposto de um julgamento, o que é denominado teoria da atribuição (ROBBINS, 2002)

Sendo assim, este estudo, por meio de uma pesquisa bibliográfica, almeja desvendar as causas do *turnover* e perscrutar os âmbitos da negociação como uma forma de solucionar os conflitos responsáveis pela rotatividade de pessoal. O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: a primeira parte analisa o comportamento das pessoas nas organizações empresariais; a segunda parte destaca a importância de uma reflexão a respeito do *turnover* e dos diversos tipos de conflitos que o causam, e a terceira observa a prática de negociação das organizações empresariais para a redução da rotatividade.

## **2. Comportamento das pessoas nas organizações**

O comportamento das pessoas dentro de uma organização depende das necessidades delas. Segundo teoria elaborada por McClelland e desenvolvida por David McClellande (*apud* ROBBINS, 2002) e sua equipe, há três tipos de necessidades: a *necessidade de realização*, que corresponde à busca da excelência. O indivíduo se comporta de acordo com padrões por ele estabelecidos, os quais, ao serem conquistados, serão revertidos em sucesso pessoal e profissional. Outros funcionários se comportam movidos pela *necessidade de poder*. As funções por eles exercidas devem submeter as pessoas a comportamentos que essas não adotariam naturalmente. Outros buscam, dentro da

empresa, a *satisfação do desejo* de fazer laços de amizade. Esses são movidos pela necessidade de associação; tentam desenvolver relacionamentos interpessoais bem próximos. As atitudes tomadas pelas pessoas, no local de trabalho, serão determinadas por uma delas. Como cada um será movido por necessidades específicas e diferenciadas, os conflitos serão inevitáveis.

Se a equipe administrativa de uma organização deseja realmente acertar, seus membros precisam saber que, para uma equipe funcionar bem, é necessário que entre eles haja três tipos diferentes de habilidades: pessoas com conhecimento técnico, pessoas com habilidades de resolução de problemas e tomadas de decisão, e pessoas que possuam habilidades interpessoais, isto é, que saibam ouvir e solucionar conflitos. Segundo Robbins (2002),

nenhuma equipe atinge seu potencial de desempenho sem desenvolver esses três tipos de habilidade. A combinação é crucial. O excesso de um, em detrimento dos outros, pode resultar em fraco desempenho. Mas as equipes não precisam contar com todas as habilidades complementares no início de sua formação. Não é incomum que um ou mais membros se comprometam em aprender habilidades em que se detectaram deficiências, o que permitirá ao grupo atingir seu potencial completo (ROBBINS, 2002, p. 112).

Portanto, se na equipe há membros sem as necessárias habilidades, eles devem se dispor a aprender, resolvendo primeiramente quais deles precisarão adquirir as habilidades em que se detectaram deficiências. Além disso, cada membro deve saber a função pela qual é responsável, pois caso haja ambiguidade na definição das responsabilidades, a luta interna pelo controle de recursos e de território aumenta e há maior potencial de conflito (ROBBINS, 2002).

Para se obter sucesso, é necessário que os elementos da equipe concentrem-se nos assuntos e fatores situacionais e não na personalidade de cada um. Diante da impossibilidade desse comportamento, poderão participar de um treinamento em relações humanas para alterar atitudes e comportamentos que estejam causando conflitos. Caso seja necessário, um membro desprovido de boa vontade deverá ser substituído, pois suas atitudes poderão resultar no desgaste dos processos internos da equipe e reduzir o desempenho geral. Geralmente, este não é fator determinante para o *turnover*, pois, conforme explica Robbins (2002), a diversidade de um grupo de funcionários promove um conflito propulsor da criatividade e condutor da melhoria do processo de tomada de decisão.

Outra questão a que uma boa equipe precisa se ater é quanto às diferenças individuais e à projeção de problemas pessoais em colegas ou chefe de trabalho. Relacionar-se com respeito, reconhecer as próprias limitações e determinar-se a melhorar sempre profissionalmente são características essenciais para o profissional de hoje. Os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem envidar esforços para implantação de políticas de incentivo e retenção de funcionários com este perfil (MENEGON e CASADO, 2006).

Além disso, membros de uma organização eficaz conseguem reconhecer e interpretar os fatores que influenciam sua percepção, os quais são, de acordo com Rob-

bins (2002): efeito de contraste, estereotipagem, efeito halo, percepção seletiva e projeção. Assim, sabendo que a percepção é relativa, não permitem que suas atitudes e decisões sejam desviadas por atalhos pré-concebidos no julgamento do comportamento alheio, uma vez que evitarão as simplificações frequentemente usadas no julgamento das outras pessoas.

A eficácia de uma equipe também depende de fatores externos. No contexto do bom desempenho das equipes, aparece a presença de recursos adequados e de uma liderança eficaz. No que tange aos recursos, é evidente que a empresa deve dispor do material necessário para o desenvolvimento das tarefas que serão executadas por cada membro da equipe.

Todas as equipes de trabalho dependem de recursos externos para sua sustentação. A escassez de recursos e de apoio reduz a capacidade de realizar o trabalho com eficácia. Incluem-se, neste aspecto, a obtenção de informações em tempo hábil, a tecnologia disponível, pessoal adequado de apoio, estímulos variados, atenção e assistência administrativa. É atribuição dos administradores e da organização oferecer o apoio necessário para que nova equipe ou novos funcionários possam atingir seus objetivos (MARTINS, 2005).

Além disso, as lideranças precisam estar atentas quanto à divisão das tarefas, assegurando que todos contribuam igualmente, não necessariamente da mesma forma. Há a necessidade de se estabelecer o cronograma de trabalho, as competências e habilidades a serem desenvolvidas, as metas e as responsabilidades individuais e do grupo como um todo.

O funcionário deve ter autonomia e liberdade para, ao exercer sua função, utilizar de diferentes habilidades, concluir tarefas e impactar colegas. Isso requer um indivíduo que tenha especialização técnica, saiba tomar decisões e resolver problemas, além de promover relações interpessoais, mediadas por extroversão e estabilidade emocional (ROBBINS, 2002).

Para entender melhor este processo, é necessário considerar a mudança nas organizações. Pode-se definir a mudança organizacional, na visão de Mendonça (1999), como a modificação da estrutura, da tecnologia, do ambiente físico ou das pessoas de uma organização, de modo a sobreviver melhor no espaço em que o funcionário exerce as atividades profissionais. Sendo assim, o comportamento do indivíduo deverá adaptar-se ao perfil da empresa sem tolher seus anseios. Há membros que se empenham nesta ação, entretanto há aqueles de comportamentos intransigentes, relutantes em manter uma posição única. Lidar com ambos e acentuar a necessidade da mudança será responsabilidade do líder.

Por isso, precisa-se definir quais são as competências demandadas pela empresa para garantir a sustentação das vantagens competitivas (DUTRA, 2004) e para dar melhor foco aos investimentos que ela deve fazer nos funcionários, a fim de evitar uma rotatividade prejudicial.

Neste sentido, Schermerhorn *et al.* (1999) salientam que os agentes de mudança são as pessoas que conduzem e apoiam os processos de mudança. São as pessoas e grupos que assumem a responsabilidade de mudar os padrões existentes de comportamento de outras pessoas ou sistemas sociais. Desta forma, ainda conforme os autores, as mudanças planejadas são resultados dos esforços dos agentes de mudança, como

uma resposta à percepção de alguém de uma discrepância entre a situação real e a desejada. Todavia, Schermerhorn *et al.* (1999) ressaltam que algumas mudanças não são resultado de modificações de direção, pois são aleatórias e espontâneas. Embora, por vezes, o processo de mudança seja quase imperceptível, ele é, nos dias de hoje, uma constante e influencia no comportamento dos membros da equipe e no resultado final das organizações.

Como a mudança é constante, é praticamente certo que o sucesso de uma micro ou pequena empresa depende da qualidade de suas lideranças. O comportamento do líder é vital. Líderes de sucesso preveem mudanças, enxergam oportunidades de melhoria, corrigem desempenhos fracos e levam a equipe em direção aos objetivos.

Davel e Vergara (2010) argumentam que o comportamento do administrador deve pautar-se em administração das relações. Como atividade relacional, ele tem de lidar com variadas realidades, identidades e papéis dos indivíduos. Além disso, um líder sabe que não consegue motivar quem quer que seja: as pessoas são condicionáveis, mas a motivação nasce no interior de cada um. A única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades.

Ao abordar a motivação, Bergamini (1998) expõe que as teorias atuais consideram a motivação como uma predisposição interior. Os indivíduos, para suprir suas necessidades, dispõem de energia capaz de dinamizar o comportamento. Eles exercem uma tarefa com menor ou maior grau de eficiência de acordo com a satisfação de suas carências.

Assim, a motivação concebida como algo interior às pessoas exige líderes com grande sensibilidade interpessoal. Essa talvez seja a grande transformação e o principal desafio para reduzir a rotatividade de funcionários nas organizações. Há necessidade evidente de as micros e pequenas empresas compreenderem melhor e prepararem seus gestores para lidar com novos e vários desafios na gestão de pessoas, o que requer desenvolver diferentes habilidades, processos e relações de trabalho.

Para Davel e Vergara (2001), gestores líderes devem desenvolver de forma continuada a própria sensibilidade para diversos tipos de informações e formas de conhecimentos, seja técnicos, culturais e/ou emocionais; a cognição para análise e interpretação de fenômenos complexos; a percepção de novos padrões de relacionamentos; a habilidade comunicacional e persuasiva para qualificar o trabalho em equipe; e a capacidade de elaborar e verbalizar fenômenos afetivos. Estes mesmos autores salientam também que o líder deve ser autoconfiante para correr riscos e para exercer julgamentos na ausência de uma política pré-estabelecida para determinadas situações, ser tolerante a ambiguidades e incertezas e ter capacidade de descentralização do próprio ponto de vista e de autocrítica. A organização deve atentar para essa necessidade, relutar contra comportamentos tradicionalistas na gestão e aprender uma nova forma de gerir recursos humanos para sua produtividade e sucesso.

Se há na organização um comportamento de observação da realidade com foco em resultados tangíveis, o entusiasmo para a mudança será intensificado. Porém, se os resultados forem diferentes dos vislumbrados, tende-se a haver uma sensação de incompetência, falta de confiança e, conseqüentemente, desmotivação. O indivíduo desmotivado se retira da empresa ou é demitido. Lévy-Leboyer (1994, *apud* BERGAMINI,

1998) ressalta que não é uma qualidade individual ou um trabalho característico, fontes de desmotivação. O processo, que corresponde à necessidade do indivíduo, à atividade específica que desenvolve e à direção dada pela empresa, é o desencadeador de um julgamento por parte do funcionário. Este julgamento gera ou não satisfação em exercer a função que lhe cabe dentro da empresa ou à retirada da organização.

E é nesse aspecto, que o principal foco de cada indivíduo, seja ele “chefe” ou funcionário, deve ser no autoconhecimento, pois é ao conhecer-se que cada um é capaz de enxergar as habilidades, as limitações para, assim, estipular metas e alcançar objetivos. Por isso, segundo Bergamini (1998), a organização deve preocupar-se com a adoção de estratégias que criem ambientes de trabalho no qual o funcionário mantenha a motivação do primeiro dia de trabalho.

Esse comportamento vai além da competência e das habilidades de cada membro da equipe, embora se baseie nelas. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. Implica o esclarecimento do que é importante para si mesmo, a visão da realidade com mais clareza e a aprendizagem que gere novos comportamentos em si e nos outros. Robbins (2002) salienta que os administradores devem tentar compreender a maneira como cada funcionário percebe e interpreta a realidade. Caso haja alguma distorção entre a percepção e a realidade, tentar eliminá-la.

Nesse contexto, “aprender” não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer a partir do autoconhecimento. Senge (1990) teoriza que é pelo domínio pessoal que se esclarece o objetivo pessoal e se concentra energia para desenvolver com paciência ações que levem a realização do indivíduo e a uma visão objetiva da realidade.

Portanto, o comportamento dos funcionários e dos “chefes” é pautado no comprometimento organizacional, na solução dos problemas rotineiros, na remuneração adequada e na escolha acertada da função profissional que exerce, pois se sabe exatamente o que quer para si e para o local onde exerce as tarefas de sua profissão. Qualquer que seja o tipo de comportamento, ele é desencadeado pela tentativa de saciar uma necessidade individual dentro da coletividade social.

### **3. Turnover: resultado de conflitos mal administrados**

Segundo definição de Pomi (2005, *apud* BISPO, 2005), “turnover é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de admissões e desligamentos de profissionais empregados de uma empresa”. Pode ser provocado pela própria vontade do profissional ou pelas empresas. No entanto, ambos perdem quando isso ocorre.

Pomo (2005, *apud* BISPO, 2005) afirma que a aquisição de um talento para o quadro de funcionários é motivo de comemoração. Porém, a perda desse profissional gera complicações como perda de conhecimento, de capital intelectual e de entendimento. A perda de talentos provoca desequilíbrio nas operações organizacionais, confusão nos clientes e, conseqüentemente, enriquecimento dos competidores. Além disso, o *turnover* gera custos financeiros, de tempo e de recursos. Acarreta, também, sobrecarga de

outros funcionários, treinamento do novo funcionário e queda de produtividade.

Se isso ocorre de maneira excessiva – alto *turnover* – há perda na produtividade, lucratividade e saúde da organização. Essa flutuação de pessoal tornou-se objeto de estudo devido às consequências econômicas que traz à organização e, implicitamente, à vida do trabalhador, uma vez que este também é onerado em sua renda mensal.

Na visão das relações humanas, o conflito é inevitável em qualquer grupo. Todavia não é necessariamente gerador de *turnover*. Um conflito pode ser administrado para gerar força positiva e potencializar membros de um grupo (ROBBINS, 2002). Vale, portanto, ressaltar que o índice de *turnover* está diretamente relacionado ao modo como a organização lidará com os conflitos diários pelos quais qualquer empresa, seja micro ou pequena, passará. As empresas atuam em um cenário competitivo e exigente, e a rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Desta forma, a gestão do *turnover* é fundamental (POMO, 2005, *apud* BISPO, 2005).

Para evitar o *turnover* é preciso solucionar os conflitos. Segundo Robbins (2002, p. 373) conflito é “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Portanto, primeiramente, o conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas, uma vez que sua existência ou não é uma questão de percepção. Se ninguém estiver consciente de que há um conflito, costuma-se estabelecer que ele não exista. Conseqüentemente, o funcionário que o vivencia se retira da empresa, mesmo que necessite do salário, pois, com o passar do tempo, a situação se torna insustentável e, com o mercado de trabalho aquecido, sente-se estimulado a deixar o emprego para se submeter a outro.

A partir do discurso de Robbins (2002), na identificação dos conflitos, pode acontecer de os conflitos percebidos não serem reais ou também de muitas situações consideradas conflituosas não o serem, porque as pessoas nelas envolvidas não percebem a existência de um conflito. Esse fato é notado em funcionários que trazem consigo uma personalidade conflituosa, geradora de insatisfação constante, mania de reclamação e falta de metas para si mesmos, pois não sabem lidar com os conflitos intrínsecos à existência humana e aos desafios da sobrevivência em um mercado competitivo.

Na visão tradicionalista, todo conflito era contraproducente e usado como sinônimo de violência e irracionalidade para reforçar o aspecto negativo, por isso devia ser evitado, tendo em vista que era prejudicial. Eram analisados como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de confiança e empatia entre as pessoas e fracasso dos administradores em atender às necessidades e aspirações dos funcionários (ROBBINS, 2002). Trata-se, pois, de uma abordagem simplista, visto que o conflito é ocorrência natural nas organizações.

Por ser inevitável, tanto Nascimento (2002) quanto Robbins (2002) racionalizam a existência do conflito a partir do seguinte pressuposto: ele não pode ser eliminado? E há ocasiões em que pode ser benéfico para a organização. Sendo assim, o administrador deve prestar atenção naquilo que gera o conflito e propor soluções a fim de melhorar o desempenho do funcionário, do grupo e da organização de acordo com a gravidade do conflito.

Há aqueles, os interacionistas, que acreditam no sucesso da empresa a partir do encorajamento do conflito por considerarem que um grupo harmonioso e cooperativo



está na iminência de tornar-se estático, apático às mudanças e inovações exigidas pelo mercado atual. Embora, nesse sentido, seja visto como benéfico, é imprescindível que se mantenha um nível mínimo de conflito, apenas o viável para um grupo de funcionários autocríticos e criativos (ROBBINS, 2002). É sob esse ponto de vista que o nível de *turnover* em uma organização está diretamente relacionado à diferenciação dos conflitos funcionais dos disfuncionais.

A diferenciação de um conflito do outro, para Robbins (2002), depende de analisá-los a partir do conteúdo, do relacionamento e do processo. Nesse sentido, há o conflito de tarefa, relacionado ao conteúdo e aos objetivos de trabalho; o de relacionamento, que está ligado às relações interpessoais; e o de processo, que diz respeito à maneira como o trabalho é realizado.

Dentre eles, os conflitos de relacionamento são, na maioria dos casos, disfuncionais devido ao fato de que o atrito e as hostilidades interpessoais, inerentes a esse tipo de conflito, aumentam o choque de personalidades e reduzem a compreensão mútua. Isso impede a realização das tarefas organizacionais e interferem na produtividade e na qualidade de produção da empresa, porque implicam “deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e a subordinação das metas do grupo à primazia das lutas entre seus componentes” (ROBBINS, 2002, p. 384). Este tipo de conflito aumenta o *turnover* pelo fato de a oposição descontrolada levar ao descontentamento que contribui para a dissolução dos laços comuns.

O conflito de processo em níveis baixos e moderados bem como o conflito de tarefa são funcionais na perspectiva de que, quando há discussão sobre a divisão de tarefas e o papel de cada funcionário é bem estabelecido, há agilidade na realização da atividade de cada um. Desta maneira, os resultados de trabalho são satisfatórios e há facilidade de cobrança e de elogio por parte da liderança já que a distribuição de tarefas é bem definida e o plano de execução bem traçado, pois contou com a colaboração de quem realmente o executa. (NASCIMENTO, 2002).

Nas relações de trabalho, para Robbins (2002), os conflitos são considerados construtivos se melhoram a qualidade das decisões, levam à inovação, encorajam os membros da equipe, despertam neles a criatividade e oportunizam a solução dos problemas, bem como propiciam um ambiente que favorece o processo decisório.

A taxa de rotatividade de mão-de-obra está vinculada também, segundo Pontes (2008), a política salarial, condições locais de emprego, treinamento oferecido pela empresa e qualidade do relacionamento no trabalho. Todavia, tudo isso está estritamente ligado aos tipos de conflito os quais necessitem de negociação para viabilizar a permanência do trabalhador na empresa e da empresa no mercado.

Para isso, faz-se necessário o entendimento do processo de conflito. Esse é gerado por condições dentro da empresa, e por fatores externos, os quais iniciam no recrutamento de pessoal e perpassam por todos os setores da micro ou pequena empresa, afetando em maior ou menor proporção, diferenciadamente, a equipe (NASCIMENTO, 2002).

Para as causas primeiras de um conflito, Robbins (2002) considera a comunicação, a estrutura organizacional e as variáveis pessoais. Os mal-entendidos e a falta de colaboração podem ser oriundos de falhas na comunicação. Essas falhas decorrem das diferentes conotações das palavras, dos jargões, da troca insuficiente de informação e

dos ruídos no canal de comunicação. Vale lembrar que tanto a escassez quanto o excesso de informações influenciam no estímulo à oposição.

Quanto à estrutura da organização, Robbins (2002) ressalta que os conflitos estão vinculados à especialização e padronização das tarefas delegadas aos membros do grupo, aos estilos de liderança, à heterogeneidade, ao sistema de recompensa e ao grau de dependência entre os grupos. Tempo de casa, membros do grupo mais jovens, estilo rígido de liderança ou excessiva participação dos funcionários nas decisões da empresa e sistemas de recompensas em que o ganho de um funcionário decorre da perda do outro propiciam aumento das forças de oposição. Neste aspecto, a comunicação eficaz é fundamental. Uma implicação final tirada da literatura sobre comunicação está relacionada com a previsão da rotatividade. De acordo com esse autor,

O uso de previsões realísticas do trabalho age como um veículo de comunicação para esclarecer as expectativas do papel. Os funcionários que foram expostos a uma previsão realista do trabalho possuem informações mais acuradas sobre ele. A comparação entre as empresas que adotam a previsão realista e aquelas que não adotam, ou adotam a previsão dos aspectos positivos do trabalho, mostra que estas apresentam índices de rotatividade até 29% mais altos. Isso fornece um forte motivo para que os administradores transmitam informações honestas e precisas aos candidatos ao trabalho durante o processo de recrutamento e seleção (ROBBINS, 2002, p. 297).

Na micro e pequena empresa, as variáveis pessoais são relevantes na produção de conflitos porque isso não está relacionado ao número pequeno ou grande de funcionários. Elas dizem respeito à geração de conflitos devido às idiosincrasias e diferenças individuais de uma equipe organizacional. Todavia, os conflitos interpessoais são propiciados, com mais ênfase, pelo sistema de valores de cada um, pois as pessoas se diferem quanto à importância dada a valores como trabalho árduo, honestidade, justiça, liberdade, e são essas diferenças que acarretam questões como preconceito, consenso e julgamento de uma recompensa.

O conflito se torna um problema quando um dos lados inicia uma ação, intencionalmente, que frustrate a consecução do objetivo perseguido pela outra parte ou prejudique seus interesses. É, nesse momento, que se manifesta a maioria dos comportamentos de administração de conflitos. Ambas as partes devem aplicar métodos para lidar com ele.

Dentre as abordagens de administração de conflitos, vale salientar algumas delas: competição, colaboração, não-enfretamento, acomodação e concessão (ROBBINS, 2002). A competição ocorre quando um funcionário busca a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto que isso exerce sobre as outras partes envolvidas no conflito. Nas organizações, costuma-se utilizar a autoridade formal de um superior em comum como força dominante e a própria base de poder para vencer a disputa. A colaboração é a tentativa das partes conflitantes em satisfazer o desejo de ambas; buscam-se, pois, resultados mutuamente benéficos. Os envolvidos no conflito veem a solução dele como vantajosa e a cooperação ganha uma abordagem do tipo ganha-ganha. Neste caso, os responsáveis pela solução de problemas valorizam a fran-

queza, a espontaneidade e a confiança ao solucionar o problema.

Evitar o enfrentamento é reconhecer a existência do conflito e se decidir por uma retirada estratégica de atribuições. Os funcionários envolvidos podem suprimir o desacordo, sem evidenciar as diferenças ou, no caso de as funções exercidas, não interdependem uma da outra. A separação física será a solução. A acomodação é o comportamento do funcionário capaz de se sacrificar a ponto de colocar os interesses do outro em primeiro lugar. Por fim, há a concessão em que as partes em conflito dispõem-se a racionar o objeto de conflito. Tem-se o compartilhamento que conduz a um resultado de compromisso. Assim,

todos os conflitos existem em algum ponto desse *continuum*. Na sua parte inferior, temos os conflitos caracterizados por formas de tensão sutis, indiretas e altamente controladas. Um exemplo seria um aluno questionar em aula um comentário que o professor acabou de fazer. A intensidade dos conflitos vai crescendo à medida que subimos no *continuum*, até chegar às formas altamente destrutivas. As revoltas e as greves ficam claramente nesse patamar (ROBBINS, 2002, p. 381).

Como o funcionário é de suma importância para a produtividade e sucesso organizacional, seja na pequena ou microempresa, a gestão de conflitos é hoje, sem dúvida alguma, a maneira pela qual é possível vencer o obstáculo inicial de qualquer ramo empresarial: o *turnover*.

Essa rotatividade será em maior ou menor escala conforme o gerenciamento dos conflitos gerados pelos fatores internos e externos na rotina da organização. Entretanto, cabe salientar que apenas a gestão não será a única responsável pelo *turnover*, mas também a mudança de atitude da organização e das pessoas envolvidas no conflito que devem buscar desenvolver um ambiente de mudança em busca da satisfação de ambas as partes. Independentemente do modelo gerencial adotado, a consciência para essa necessidade é um processo interno ao indivíduo que precisa conhecer seus próprios interesses, limites, forma de contribuição em relação ao processo de solução de problemas, seja individual ou organizacional. Sendo assim, a rotatividade de funcionários em uma empresa dependerá das atitudes individuais e das atividades desenvolvidas pela organização em um processo de descoberta, de questionamento, de reflexão, imbuídos pela busca de soluções em prol do desenvolvimento de empresa e funcionário.

#### **4. "Negociação: necessidade e estratégia de combate ao turnover"**

Segundo Moscovici (1985), num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordância quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade, reduzindo-a a um míni-

mo, e transformando o clima emocional do grupo. A maneira de abordar um conflito vai depender de vários fatores, entre os quais se incluem: natureza do conflito, razões subjacentes, grau de extensão, intensidade ou importância quanto a consequências, contexto grupal e organizacional, motivação dos oponentes, experiências anteriores que cada um já teve com relação aos conflitos e seus resultados ou formas de resolução. Desta forma, se o ambiente organizacional estimular os conflitos e o ambiente for propício a essa prática, o comportamento ético poderá ser preterido à conquista dos direitos individuais à revelia.

Dutra (2002) considera que o sistema de gestão de pessoas moderno é aquele capaz de criar condições de elas vislumbrarem o próprio desenvolvimento e de a empresa avaliar a contribuição que ela oferece aos funcionários e para que haja conciliação das expectativas dos funcionários e da empresa. Sendo assim, como os funcionários nunca têm objetivos e interesses idênticos, saber atuar diante das dificuldades para evitar o ônus da organização com demissão e admissão de funcionários é fundamental para a pequena e microempresa que pretende firmar-se no mercado com garantia de rentabilidade.

A rotatividade é um problema para a empresa, já que os desligamentos de pessoal precisam ser compensados com novas admissões para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema. O volume de pessoas que ingressam e saem de uma organização é proporcional aos conflitos não gerenciados. Assim, tanto a entrada como a saída de pessoal devem manter entre si mecanismos homeostáticos capazes de se autorregular mediante comparações e de garantir um equilíbrio dinâmico e constante. É o chamado *feedback* ou retroalimentação (ROBBINS, 2002). Nesse aspecto, a rotação de pessoal pode inflacionar o sistema com novos recursos para incentivar as operações e ampliar os resultados, ou no sentido de esvaziar o sistema para diminuir as operações, reduzindo os resultados.

O *turnover* elevado, ou seja, a substituição intensa dos colaboradores, tem impacto significativo nos custos da organização. Um levantamento realizado com consultorias de Recursos Humanos colocou na ponta do lápis esse custo. Entram nessa conta as despesas com o processo de recrutamento e seleção, que chegam a custar até 150% do salário da vaga, os custos administrativos da admissão, as obrigações impostas pela legislação, como exames médicos, entre outras, os custos com treinamento e, no caso de demissão, todos os valores pagos na rescisão e o início de um novo processo de admissão. O resultado é surpreendente. Um funcionário admitido e depois demitido em seis meses pode custar para a empresa, incluindo os encargos que incidem sobre a folha de pagamento, quase duas vezes o que a empresa pagou para ele em salário. (disponível em <http://www.via6.com/topico/2225/o-custo-do-turnover-10-10-05>).

É importante, pois, analisar até quanto vale a pena perder com recursos humanos para manter uma política salarial conservadora e econômica, uma vez que o *turnover* pode sair mais caro. Ao detectar o alto custo provocado pela rotatividade, há que se empenhar no empreendimento de estratégias para solucionar os conflitos provocadores dessa rotação de pessoal. Dentre as estratégias, destaca-se a negociação, processo

por meio do qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para elas. Como as organizações atuais, em sua maioria, baseiam-se no trabalho em equipe, na qual os membros que a compõem precisam trabalhar com colegas sobre os quais não têm nenhuma autoridade e com quem não podem sequer compartilhar um chefe comum, as habilidades para a negociação tornam-se críticas.

Há, dessa forma, duas abordagens para a negociação, segundo Robbins (2002, p. 387-389). Uma delas é nomeada como barganha distributiva. Nesta negociação, a tática consiste em tentar fazer com que o oponente concorde com o ponto alvo do negociador ou chegue o mais perto possível dele. Trata-se da aplicação de tentativas de persuadir o oponente de que o alvo dele não pode ser atingido e que a melhor solução é um acordo próximo desse alvo almejado. É, pois, preciso convencê-lo de que o alvo dele é injusto e o outro, justo, e de levá-lo a sentir-se emocionalmente generoso e, desta maneira, aceitar um resultado próximo do alvo pretendido inicialmente.

Para Robbins (2002), essa estratégia deixa uma das partes sentindo-se perdendo, por isso gera animosidades e aprofunda as divisões entre as pessoas que precisam constantemente trabalhar juntas. Sendo assim, sua eficácia pode não ser a esperada porque pode gerar mais insatisfação.

Ainda conforme o autor citado, a outra estratégia de negociação é a da barganha interativa. Em oposição à estratégia distributiva, ela propõe a resolução de problemas de maneira integrativa e opera sob a premissa de que há um ou mais acordos que podem gerar uma solução do tipo ganha-ganha. Através dela, podem-se construir relacionamentos de longo prazo. Isso pode facilitar o trabalho em conjunto futuramente. No entanto, esta estratégia não é muito praticada nas organizações atuais já que sua aplicabilidade depende da franqueza das partes envolvidas, que devem ser objetivas nas informações, mostrar sensibilidade em relação às necessidades umas das outras e disposição de manter certa flexibilidade. No que tange a essa negociação, as empresas precisam ponderar se vale a pena manter a alta rotatividade para que a dinâmica do “preciso-ganhar-a-qualquer-custo” prevaleça.

Em qualquer que seja o processo de negociação na tentativa de solucionar conflitos, deve-se levantar todas as informações possíveis a respeito dos envolvidos e da situação que os envolve. Outra consideração relevante no processo de negociação é o fato de muitos executivos julgarem os traços de personalidade do oponente na negociação como fator determinante para o resultado da negociação. De acordo com Robbins (2002), não há efeitos diretos significativos dos traços de personalidade sobre o processo do negociar. O fundamental é concentrar-se nos assuntos e fatores próprios da negociação e não na personalidade do outro envolvido.

Já em relação ao histórico cultural do oponente, Robbins (2002) afirma que há interferência no processo de negociação. O contexto cultural influencia significativamente na quantidade e na preparação para o ato de negociar, na ênfase relativa dada à tarefa versus as relações interpessoais, nas táticas utilizadas e até no local em que a negociação deve ser conduzida.

As questões acima mencionadas podem facilitar ou dificultar uma negociação de acordo com o posicionamento dos envolvidos. Por isso, observá-las é postura necessária para que haja negociação e se alcance o pretendido: a solução do conflito gerador

de insatisfação de ambas as partes ou de uma delas que pode implicar o *turnover*.

Portanto, no gerenciamento dos conflitos, as micros e pequenas empresas devem priorizar as habilidades negociadoras para que haja menos implicações negativas nos lucros causadas pela rotatividade de mão-de-obra. Logicamente, sem preterir nem subestimar o valor e a importância de cada funcionário para o sucesso da organização.

Desta forma, a negociação será eficaz na resolução de conflitos, se o negociador compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e definir o estilo a ser adotado de acordo com o conflito a ser resolvido, obtendo vantagem, mas sem lesar o lucro legítimo de nenhuma das partes.

## 5. Considerações finais

A Revolução Industrial não deixou para as organizações empresariais o temido legado da substituição do homem pela máquina, mas, sim, a dificuldade do homem em lidar com o próprio homem em uma equipe organizacional que visa um mesmo objetivo: sucesso no empreendimento que é esperado principalmente em rendimentos financeiros.

Segundo Dutra (2002), essa nova realidade requer mudanças na ética das relações interpessoais e profissionais. Tanto pessoas quanto organizações que não considerarem os princípios éticos da nova relação trabalhador/empresa terão dificuldades de se movimentarem no mercado atual que é exigente e complexo.

Administrar os conflitos gerados nas relações interpessoais, de maneira ética, tem sido o desafio para especialistas e gestores das organizações. Essa administração requer um gestor eficaz. Para Robbins (2002), o perfil do administrador eficaz corresponde ao profissional que organiza uma equipe coordenada, por meio da minimização dos conflitos internos e da facilitação da coordenação interna. Ele é capaz de fazer com que os membros da equipe valorizem mais o resultado geral e não apenas o parcial.

Embora as causas da rotatividade de pessoas tenham sido detectadas como o não-manejo dos conflitos inerentes às relações humanas, as empresas devem considerar também o contexto socioeconômico em que a qualificação e a competitividade do funcionário são evidenciadas.

Como se nota no cenário mercadológico, as pessoas não foram educadas a planejar a própria carreira e seu desenvolvimento. Se não forem estimuladas, não o farão. E a competitividade profissional da pessoa interfere na competitividade organizacional da empresa. Desta forma, a estimulação mútua é a base para uma relação que suporta as adversidades do mercado (DUTRA, 2002). Investir no desenvolvimento da mão-de-obra é, portanto, investir no desenvolvimento da empresa, pois pessoas mais qualificadas sabem lidar melhor com conflitos.

Vale ressaltar que inúmeros fatores podem influenciar no surgimento do conflito, não sendo restrito às questões relacionadas à escolha profissional, à execução de tarefas ou à estrutura organizacional. Os mais comuns são as diferenças individuais, os diversos níveis de competência interpessoal, as diferentes cosmovisões e a identificação do funcionário com o perfil da empresa.

A negociação desses conflitos, independentemente das diferentes causas, exige flexibilidade e improvisação por parte do gestor da organização, além de criatividade, pois se deve encontrar uma saída que gere satisfação para ambas as partes. Tratar o oponente com respeito e não subestimá-lo, bem como planejar e estudar o adversário, são passos essenciais para se obter o resultado desejado com a negociação (NASCIMENTO, 2002).

Enfim, se o ponto de partida para a formação de uma equipe competente é a qualidade do pessoal admitido, a condução da equipe é o ponto-chave para que essa qualificação se reverta em competência e comprometimento com a empresa. Desta maneira o desenvolvimento das atividades poderá corresponder à rentabilidade esperada pela empresa e também por cada membro que a compõe, uma vez que uma organização é feita de pessoas e para pessoas.

## 6. Referências

ALMEIDA, Adiel Teixeira de *et al.* *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas, 2002.

ALMEIDA JÚNIOR, Antonio Luiz Mendes. *Como transformar o conflito em cooperação*. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 09 de maio 2011.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, p. 23- 34, abr./jun. 1998.

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. *Como resolver pequenos conflitos no trabalho*. São Paulo: Nobel, 1989.

COSTA, Flávio Martins da. *Recursos humanos: absenteísmo e rotatividade de pessoal (2008)*. Disponível em: <http://www.gestaoesuccesso.com.br>. Acesso em 03 maio 2011.

DAVEL, E. & VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações, in: DAVEL, E. & VERGARA, S.C. (org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Editora Atlas, 2001, pp. 31-56.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZARELLA, Mark. *Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano*. São Paulo: Alegro, 2000

DUTRA, Joel de Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

EVANS, Phil. *Motivação. Vol. D2*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

EXAME. Revista. *Quem Ganha Quanto*. 949 ed. São Paulo: Abril, 2009.

EXAME. Revista. *Melhores e maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil*. São Paulo: Abril, 2009.

- EXAME. Revista. *As 150 melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Abril, 2009.
- EXAME. Revista. *O que deu de errado com o bônus*. 939 ed. São Paulo: Abril, 2009
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARTINS, Orleans Silva. O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: Planejamento através da controladoria, 2005, *Ciências Contábeis*. Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande / PB. Disponível em:  
<http://br.monografias.com/trabalhos/planejamento-empresas/planejamento-empresas.shtml>. Acesso em: 10 maio 2011.
- MENEGON, Letícia Fantinato e CASADO, Tânia. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *RAUSP* [online]. 2006, vol. 41, n. 2, pp. 125-135.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio. 1985. 276 p.
- NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de Conflitos, in: *Volume V - Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial – FAE Business School*, Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002, cap. 4, p. 47-56. Disponível em:  
[http://www.fae.edu/publicacoes/colecao\\_gestao.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp). Acesso em 06 maio 2011.
- POMO, Maria Eugênia, in: entrevista para BISPO, “A importância da gestão do turnover”, [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), publicado em 17/01/2005.  
Disponível em [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html). Acesso em 15 abril 2011.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 5 ed. São Paulo: LTr, 2008.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006
- ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8 ed. São Paulo: Editora Pearson, 2002.
- SENGE, Peter, “The fifth discipline”. New York: Doubleday, 1990. Disponível em  
<http://softwarepublico.gov.br/file/16685703/quintasenge.pdf>. Acesso em 10 maio 2011.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. 11 ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 352p.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- WANDERLEY, José Augusto. *Negociação: o caminho do sucesso*. Disponível em  
[www.guiarh.com.br/p4.htm](http://www.guiarh.com.br/p4.htm). Acesso em 05 maio 2011.