

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO *TURNOVER*

The importance of turnover management

Aline Gonçalves de Miranda¹

Adriana Chaves Andrade¹

Edinéia dos Santos¹

Reginaldo Moreno¹

Vanessa Gonçalves Luchetta¹

Resumo: Este trabalho tem como objetivo demonstrar qual a importância da gestão de *turnover* para a área de Recursos Humanos e como é importante que as organizações tenham alguém que faça este controle de rotatividade, este que pode ser medido em índice geral ou por partes, dependendo das necessidades da organização. Para obtenção de dados, optou-se por um estudo teórico baseado nas ideias dos autores Lacombe (2011), Bichuetti (2011), Marras (2000), Lucena (2007), Chiavenato (1999), Martins (2014) e uma pesquisa de campo, utilizando como ferramentas de coleta um questionário com perguntas abertas, semiabertas e fechadas, aplicadas a dois profissionais que realizam o controle de *turnover* em empresas localizadas na região de Joinville/SC.

Palavras-chave: Indicadores. Gestão. Turnover.

Abstract: This paper has like objective to demonstrate the importance of the turnover management for the Human Resources area and how important that organizations have someone who does this control of turnover, which can be measured in general index or by parts depending on the needs of the organization. To obtain data, we choose a theoretical study based on the ideas of the authors: Lacombe (2011), Bichuetti (2011), Marras (2000), Lucena (2007), Chiavenato (1999), Martins (2014) and a research of Field, to this research we used a questionnaire with open, semi-open and closed questions, applied to two professionals that do turnover control in companies located in the region of Joinville/SC.

Keywords: Indicators. Management. Turnover.

Introdução

O mundo corporativo vem se adequando às necessidades do mercado. Assim, nos últimos tempos foi vista a necessidade de realizar o controle de *turnover* dentro das organizações para prevenir desligamentos e entender quais eram os motivos que levavam a este ponto, ter maior visão da entrada e saída dos funcionários e quais são os custos que as empresas têm que arcar em cada um destes processos.

Na elaboração desse trabalho, procurou-se abordar a necessidade das empresas em ter profissionais que realizem o controle de rotatividade, salientando a importância que a gestão de RH tem em possuir estes dados para que se possa realizar um recrutamento mais eficaz, diminuindo assim os custos para a organização.

Indicadores de desempenho como instrumento de suporte

Segundo Martins, Stolfi e Olbrzymek (2014), em nosso ambiente corporativo, que podemos denominar como interno, somos avaliados por nossos pares, subordinados e líderes, tanto quanto no ambiente externo, por nossos clientes e fornecedores.

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: aline_miranda1612@hotmail.com

Com isso, pode-se afirmar que há necessidade de índices que meçam o desempenho, onde existe tamanha competitividade. A utilização desses índices como ferramenta torna-se crucial para que a gestão possa tomar as melhores decisões na organização.

Lacombe (2011) cita alguns indicadores a serem observados na gestão de recursos humanos:

- Rotatividade (*turnover*): a rotatividade dos empregados tem um custo relativamente alto para a empresa, se considerarmos o custo de recrutamento, seleção e admissão e o de integração e o pagamento de verbas rescisórias.
- Absenteísmo: o absenteísmo afeta o andamento do trabalho, principalmente o processo produtivo. É o indicador que demonstra o nível de abstenção dos empregados ao trabalho, considerando as faltas e os atrasos.
- Pesquisa de clima organizacional: através desse recurso é possível identificar os pontos fortes e os pontos que necessitam de mais atenção, dentro das organizações, analisado pelo quadro de funcionários da empresa.
- Remuneração média por funcionário: conhecer, acompanhar a evolução e comparar (interna ou externamente) a remuneração média que é paga aos funcionários.
- Retorno do investimento em treinamento: economia atribuída à aplicação do treinamento, percentual da rotatividade do pessoal antes e depois do treinamento.

***Turnover* e suas consequências**

Curiosidade: se você escrever a palavra *Turnover* em um tradutor *on-line*, a tradução literal será volume de negócios.

Turnover é uma palavra de origem inglesa que significa "renovação" e que no ramo dos negócios e RH é utilizada para determinar a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio de uma organização. Resumindo, *turnover* nada mais é do que a rotatividade de pessoal dentro da empresa e é um indicador de saúde organizacional que expõe se existe ou não uma alta substituição de pessoas na organização (GALVÃO, 2015, s.p.).

Com a necessidade de ganhar algum dinheiro, qualquer desempregado se apresenta e acaba sendo contratado. Um pedreiro, por exemplo, cuja vocação natural não é trabalhar em uma cozinha industrial, se for contratado como auxiliar de cozinha, para lavar panelas. Na primeira oportunidade de encontrar um trabalho em uma construção, vai embora. Como consequência desse ocorrido, os processos internos das cozinhas sofrerão rotineiras discontinuidades [...] o gerente da unidade e seus colaboradores mais estáveis têm que sair de suas funções para cobrir lacunas, tendo desvio de funções, e as tarefas destes que cobrem a lacuna não são cumpridas com exatidão (BICHUETTI, 2011, p. 97).

Marras (2000) afirma que o índice de rotatividade (*turnover*) pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa). Essa medição pode ser feita considerando os demitidos, os demissionários (os que se demitiram) ou ambos. Podendo usar a seguinte fórmula:

$$Ir = nd \div Eip + Efp \div 2 \times 100$$

Onde:

Ir = índice de rotatividade

nd = número de desligados (demitidos, demissionários ou ambos)

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

FONTE: Elaborado pelos autores (2016).

Marras (2000) exemplifica da seguinte forma: tomemos uma empresa que durante o mês de julho registrou a saída de 20 empregados (interessa para ela o *turnover* geral, ou seja, ambos demitidos e demissionários.). Nesse mesmo mês havia 480 funcionários no dia 01/07 e 520 no dia 31/07. Logo, montando a equação, temos:

$$Ir = 20 \div 480 + 520 \div 2 \times 100$$

$$Ir = 4 \%$$

Quando aplicada a fórmula na questão acima, o índice de rotatividade é igual a 4%.

Marras (2009) esclarece que o índice vai variar conforme o período apurado, podendo ser mensurado mensalmente, anualmente e assim por diante. Dependerá de qual período a organização quer analisar.

A importância da gestão do *turnover* para o Recursos Humanos

Conforme Lucena (2007), a gestão do *turnover* é muito importante para a organização, pois o *turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado dos processos de desligamento e novas admissões. Há dois tipos de *turnover*:

Aquele controlado pela organização e aquele controlado pelo mercado. No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial de crescerem [...]. Ela identifica esses empregados, acompanha seu desenvolvimento, dá-lhes oportunidades de carreira, tendo em vista mantê-los satisfeitos [...]. As saídas que acontecem são de empregados que não apresentam aquelas características de desempenho e de potencial. O *turnover* controlado pelo mercado é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral [...], permanecem na organização aqueles que não têm competência para competir no mercado (LUCENA, 2007, p. 199).

Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal e, para combater este fenômeno, é preciso detectar as causas e os determinantes. Ele divide os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários.

Custos primários

Conforme definição de Chiavenato (1999), custos primários são aqueles que direta-

te relacionam-se com o desligamento de cada funcionário e sua substituição. Por exemplo: as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.

Custos secundários

Chiavenato (1999) esclarece que custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante os demais empregados.

Custos terciários

Para Chiavenato (1999), os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediante a rotatividade, que fazem sentir-se em médio e longo prazo, como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados com pouca experiência ou em fase de desenvolvimento. As demissões podem ser bastante onerosas, especialmente quando envolvem entrevistas, consultoria para recolocação e acordos de indenização, além do apoio administrativo e funcional necessário. Os programas de redução de rotatividade são frequentemente utilizados em razão da economia que proporcionam.

Método

A partir do objetivo determinado para esse estudo, foi optado por uma pesquisa qualitativa e quantitativa, baseada em questionário com perguntas abertas, semiabertas e fechadas. As vantagens desse método são que o questionário consegue atingir várias pessoas ao mesmo tempo, obtendo um grande número de dados. Garante também uma maior liberdade das respostas em razão do anonimato, evitando respostas falsas do entrevistado. De forma geral, através do questionário obtém-se respostas rápidas e precisas.

Na aplicação dos três métodos abordados no questionário, nas perguntas fechadas visamos obter a resposta clara e precisa de questionamentos mais simples; nas questões semiabertas nossa intenção foi obter respostas claras, dando a oportunidade de o sujeito discorrer sobre o assunto; já nas perguntas abertas a finalidade foi que o entrevistado expressasse seu ponto de vista sobre as questões mais amplas, para um caráter qualitativo geral.

Não foi obrigatória a identificação dos pesquisados, para garantir sua integridade e possibilitar o anonimato, com o intuito de garantir o bem-estar e evitar o constrangimento. No entanto, todos optaram em preencher a informação e, assim, respondendo a todas as perguntas.

Análises dos dados e discussão dos resultados

A partir do método estabelecido para a pesquisa, participaram no total dois gestores, que responderam ao questionário, sendo que o gestor 1 atua na área há 18 anos e o gestor 2 há

10 anos. A partir do questionário, identificou-se qual a importância da gestão de *turnover* nas organizações.

Depreende-se do primeiro gráfico que, quando se trata de quais os indicadores mais importantes a serem utilizados, os dois entrevistados concordam que a rotatividade é importante, e o segundo entrevistado complementou: “*Headcount (atendimento do plano de mão de obra direta e indireta); horas per capita de treinamento; % de horas extras; % de reclamações trabalhistas; relação de mão de obra direta e indireta; número de acidentes com afastamento e sem afastamento; custo de saúde por colaborador*”.

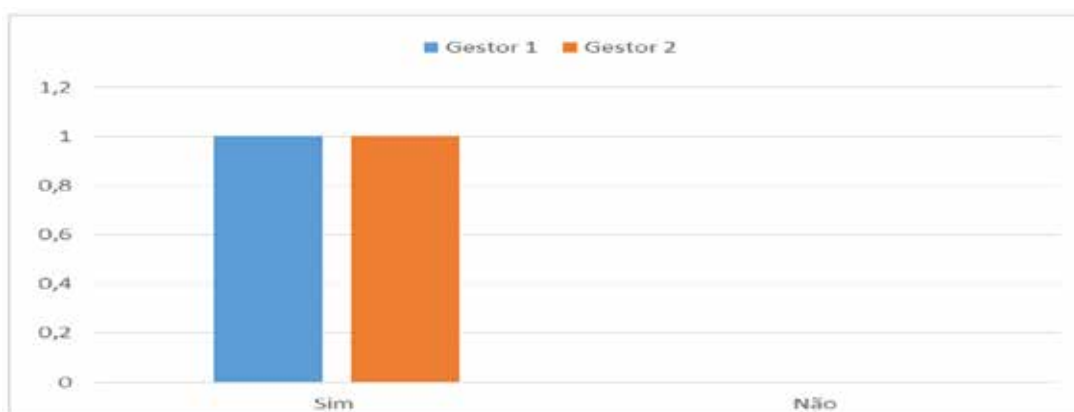
Gráfico 1. Em sua opinião, quais os indicadores mais importantes a serem utilizados na área de recursos humanos?



Fonte: Os autores (2016)

Analisando o próximo gráfico, verifica-se que os dois entrevistados utilizam o *turnover* como ferramenta de gestão. Quando questionados como é feita essa medição, o primeiro entrevistado respondeu: “*Anualmente, em relatório específico dos últimos 12 meses acumulados e comparado com a média da companhia*”. O segundo entrevistado detalhou: “*Soma do total de colaboradores admitidos mais os demitidos de um determinado período, divididos por dois e multiplicados por 100. O resultado será dividido pelo efetivo médio de um período, que é obtido pela soma dos efetivos no final do mês anterior e no mês corrente, dividido por dois*”.

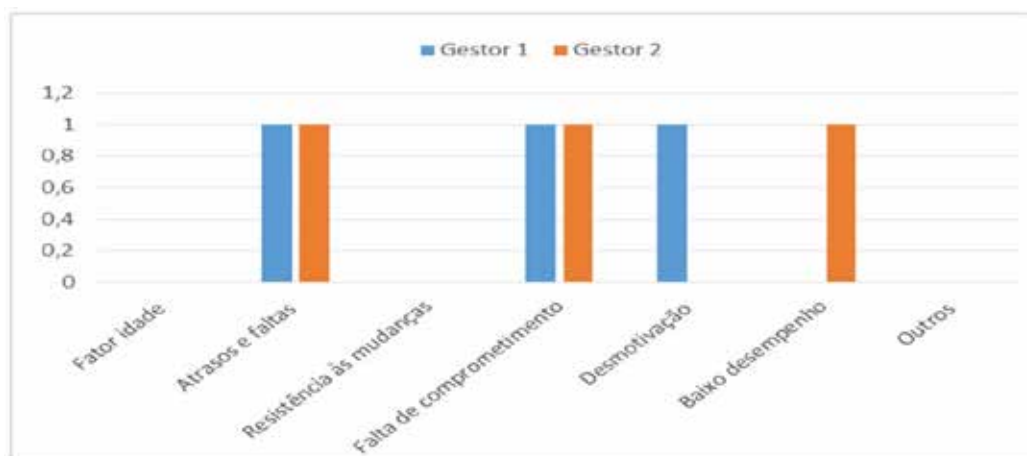
Gráfico 2. Sua empresa utiliza o *turnover* como ferramenta de gestão?



Fonte: Os autores (2016)

Os principais motivos que levam ao desligamento de funcionários na empresa, atrasos, faltas e falta de comprometimento foram destacados pelos gestores. O segundo entrevistado acrescenta que: *“Em determinadas áreas, o indicador de absenteísmo tem afetado diretamente os resultados da organização, sendo necessária a identificação das causas e ações mais específicas, entre elas o desligamento de colaboradores com índice considerado acima da média. No processo de investigação, foi identificado que problemas pessoais (muitos casos financeiros) levaram a esses a mudança de comportamento e, conseqüentemente, a falta de compromisso e desempenho em suas atividades”*.

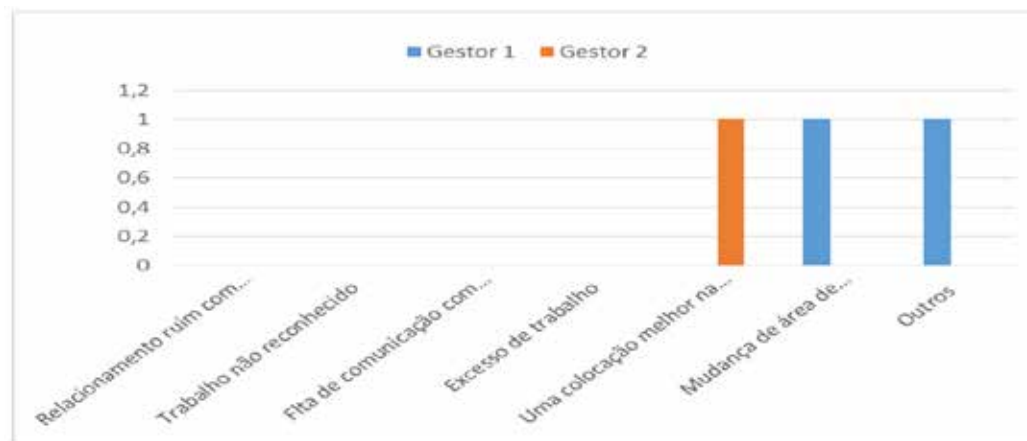
Gráfico 3. Qual(ais) o(s) principal(ais) motivo(s) que leva(m) ao desligamento de funcionários na sua empresa?



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Ao serem questionados sobre quais os motivos elencados pelos funcionários nos casos de pedido de demissão, as respostas apontaram uma colocação melhor na concorrência e mudança na área de atuação, entre outros. O primeiro entrevistado coloca: *“A regional do shopping da nossa empresa é composta por 34 lojas, tem dificuldade em reter funcionários no período vespertino, devido ao trabalho nos fins de semana e feriados”*. O segundo entrevistado diz: *“problemas pessoais (financeiros, mudança de localidade)”*.

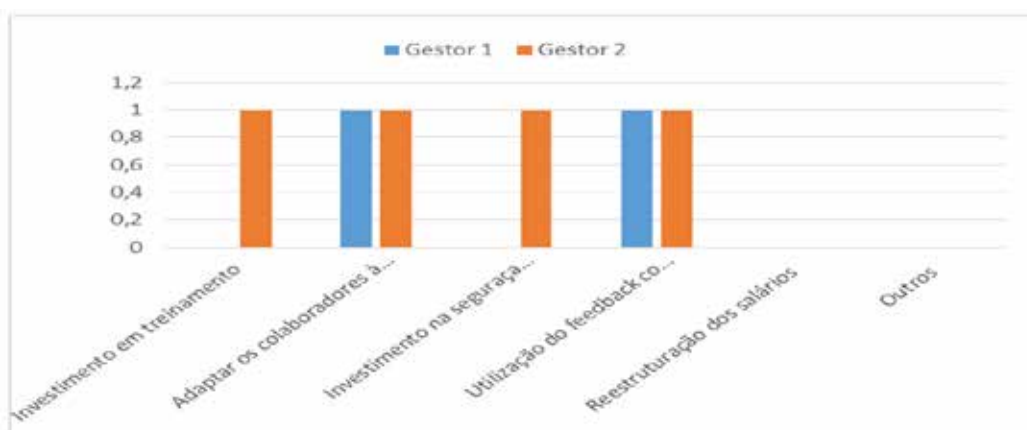
Gráfico 4. Nos casos de pedido de demissão, qual(ais) motivos são elencados pelos funcionários em questão?



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para os gestores, adaptar os colaboradores à cultura da empresa e à utilização de *feedback* são as principais atitudes de prevenção que se deve tomar para que os índices de *turnover* não afetem diretamente os resultados da organização. O primeiro entrevistado diz: “*Esses dois fatores fazem os colaboradores se sentirem mais acolhidos*”. O segundo entrevistado acrescenta: “*A melhoria das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores contribui para o aumento do entendimento e comprometimento com o negócio. Uma organização com objetivos claros, acompanhamento sistemático da performance operacional e individual alinhado à comunicação eficaz, suporta para manter o nível de engajamento dos profissionais nas empresas*”.

Gráfico 5. Na sua opinião, qual(ais) atitude(s) de prevenção deve-se tomar para que os índices de *turnover* não afetem diretamente os resultados da organização?



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Sobre as atitudes para a prevenção do índice do *turnover* afetar a organização, o primeiro entrevistado complementou: “*Esses dois fatores fazem os colaboradores se sentirem mais acolhidos*”. Enquanto o segundo: “*A melhoria das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores contribui para o aumento do entendimento e comprometimento com o negócio. Uma organização com objetivos claros, acompanhamento sistemático da performance operacional individual alinhado à comunicação eficaz, suporta para manter o nível de engajamento dos profissionais na empresa*”.

Quando perguntado aos entrevistados qual seria a melhor forma de diminuir o *turnover* e reter colaboradores no seu time, o primeiro entrevistado respondeu: “*Administrando conflitos internos, reconhecimento constante*”. O segundo entrevistado completou: “*Nova estrutura de Plano de Carreira; nova estrutura de Cargos e Salários; implementação de sistema de Avaliação de Performance (nível operacional); intensificar a realização do feedback de forma sistemática e eficaz*”.

Considerações finais

Um bom desempenho e o crescimento de uma empresa dependem dos recursos que ela possui, profissionais competentes são fundamentais para o seu sucesso. A saída de bons funcionários traz muitas perdas para a empresa, a rotatividade gera custos e desgastes, já que com a saída de um funcionário capacitado a empresa gastará tempo e dinheiro na seleção e desenvolvimento de um novo colaborador.

Com as entrevistas, pode-se identificar que a rotatividade é um dos indicadores mais

importantes na área de Recursos Humanos. Atrasos e faltas, falta de comprometimento, desmotivação e baixo desempenho são os principais motivos de desligamentos de funcionários nas organizações, e nos casos de pedido de demissão, os funcionários geralmente buscam melhor colocação na concorrência e/ou mudança na área de atuação.

Conclui-se que o *turnover* é uma importante ferramenta de gestão. Para que a organização não perca seus bons funcionários, é importante identificar as situações pelas quais ocorrem estes desligamentos. É preciso criar um ambiente de trabalho produtivo, havendo respeito para que seus colaboradores se sintam seguros. Saber administrar conflitos, criar uma nova estrutura de plano de carreira e intensificar a realização de *feedbacks* são formas de reter colaboradores, uma vez que assim se sentirão mais motivados, mantendo um nível de produção alto e qualificado.

Referências

BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.

CALL CENTER.INFO.BR. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/artigos>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

GALVÃO, D. **O vilão da alta rotatividade**. 2015. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br/artigos/58194/o-vilao-da-alta-rotatividade/ler.aspx>>. Acesso em: 23 jun. 2017.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, D. L. C. C.; STOLFI, A. M., OLBRZYMEK, J. R. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

APÊNDICE A

DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que será assinado pelos participantes de nossa instituição na pesquisa. Assim, autorizamos a professora Aline Gonçalves de Miranda, docente da Faculdade Aupex - Uniasselvi a realizar a pesquisa com o título “A importância da gestão do *turnover*”.

Cumpriremos o que determina a Resolução 466/12 – CONEP/MS e contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Sabemos que nossa instituição poderá, em qualquer fase dessa pesquisa, retirar esse consentimento. Também foi, pela pesquisadora acima mencionada, garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, totalmente anônimo.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Atenciosamente,

Joinville, ___/___/___

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS UNIASSELVI – AUPEX – JOINVILLE/SC

Convidamos o sr. a participar da pesquisa intitulada “A importância da gestão do *turnover*”, sob a responsabilidade da orientadora e professora Aline Gonçalves de Miranda, com auxílio dos acadêmicos Adriana Chaves Andrade, Edinéia dos Santos, Reginaldo Moreno e Vanessa Gonçalves Luchetta. O objetivo da pesquisa é enfatizar a importância da gestão do indicador *turnover* no ambiente organizacional.

Para quaisquer dúvidas a respeito desta pesquisa, você terá a garantia de acesso aos profissionais responsáveis para esclarecimento. A pesquisadora responsável é a professora Aline Gonçalves de Miranda, que pode ser encontrada na Faculdade Aupex – Uniasselvi (47) 3023-8327.

A sua participação, através de uma entrevista, é voluntária e você terá liberdade de se recusar a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de alguma forma. Você também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo, bem como terá livre acesso aos resultados do estudo e garantido esclarecimento antes e durante a pesquisa, sobre a metodologia ou objetivos.

Para participar desta pesquisa, é importante saber que não há despesas pessoais em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Se existir qualquer despesa adicional, ela será absorvida pelo orçamento da pesquisa.

É garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, sem que os nomes dos participantes sejam divulgados.

Após ser esclarecido sobre as informações do projeto, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine o consentimento de participação do sujeito, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado de forma alguma.

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do presente estudo como sujeito e declaro que fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos.

Joinville, ___/___/___

Assinatura do participante

Aline Gonçalves de Miranda
Pesquisadora responsável

APÊNDICE C

UNIASSELVI – AUPEX – JOINVILLE/SC CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR III – 3º SEMESTRE

ENTREVISTA – 2016

O intuito desta entrevista é o levantamento de dados para a pesquisa que tem como tema: “A importância da gestão do *turnover*”.

Você é a nossa fonte de informação e a sua participação, ao responder este questionário, é fundamental para que possamos atingir os objetivos almejados.

NOME (opcional):
IDADE:
PERÍODO EM QUE ESTÁ EXERCENDO ESSA FUNÇÃO:

1. Em sua opinião, *turnover* é um dos indicadores mais importantes a serem utilizados na área de recursos humanos?

Sim

Não

Há outros mais importantes

Justifique: _____

2. Na sua opinião, qual a principal atitude que se deve assumir para que os índices do *turnover* não prejudiquem os resultados da organização?

- () Investimento em treinamento () Investimento na segurança de trabalho
() Outros: cite exemplo

Justifique: _____

3. Qual o principal motivo que leva ao desligamento de funcionários na sua empresa?

- () Fator idade () Desmotivação () Outros.

Justifique: _____

4. Nos casos de pedido de demissão, qual(ais) motivos são elencados pelos funcionários em questão?

- () Relacionamento ruim com superior imediato
() Trabalho não reconhecido
() Falta de comunicação com os colegas
() Excesso de trabalho
() Uma colocação melhor na concorrência
() Mudança de área de atuação
() Outros:

5. Pode ser feito algo para evitar que as saídas prejudiquem sua empresa?

6. Qual seria a melhor forma de diminuir o *turnover* e reter colaboradores no seu time? Cite

exemplos.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.