

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Rogéria Mesquita Damasceno

A importância do *Turnover* nas organizações

Além Paraíba
2018

Rogéria Mesquita Damasceno

A importância do *Turnover* nas organizações

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professora Orientadora: Esp. Jucilene de Fátima Vital de Souza

Além Paraíba
2018

DAMASCENO, Rogéria Mesquita.

Gestão de Pessoas

Turnover

44f.

Bacharel em **Administração** - Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba - FEAP.

Coordenador: Prof. Allan Ferreira Lima

Orientação: Profª. Esp. Jucilene de Fátima Vital de Souza



Rogéria Mesquita Damasceno

Turnover

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof^a. Orientadora: Esp. Jucilene de Fátima Vital de Souza

Prof. Convidado: Marcos Vinícius dos Santos

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Ferreira Lima

Além Paraíba, 06 de Dezembro de 2018.

Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus, por tudo que ele tem feito por mim, sem ele eu não teria conseguido, seu fôlego de vida me sustentou me guiou e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

Agradecimentos

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta faculdade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

A minha orientadora, Prof^a Jucilene de Fátima Vital de Souza, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

A minha família pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Todos nós temos talentos diferentes, mas todos
nós gostaríamos de ter iguais oportunidades para
desenvolver”. John F. Kennedy.

Resumo

O presente estudo apresenta como tema a importância do *Turnover* nas organizações ou Rotatividade nas Empresas. Serão abordados neste estudo, o conceito de *Turnover*, suas causas e consequências, bem como analisaremos sua influência na Gestão de RH. Como principal objetivo fez-se uma análise dessa rotatividade para ao final podermos contribuir com a elaboração de planejamento estratégico específico na tentativa de minimizar os prejuízos causados pelo alto índice de Turnover. A pesquisa apresenta que as causas deste fenômeno estão relacionadas aos fatores internos e externos da organização, portanto conclui-se, que ao se desenvolver práticas da Gestão de RH, pode-se minimizar este problema e assim manter o equilíbrio da rotatividade de pessoas na empresa.

Palavras-chaves: Rotatividade, Pessoas, Gestão, Recursos Humanos.

Abstract

The present study presents how to theme the importance of Turnover in organizations or Turnover in companies. Will be covered in this study, the concept of Turnover, its causes and consequences, as well as analyze their influence on HR management. Main objective is made – if an analysis of this turnover to the end that we can contribute to the development of specific strategic planning in an attempt to minimize the damage caused by the high rate of Turnover. The research shows that the causes of this phenomenon are related to internal and external factors of the Organization, therefore concludes that, to develop HR management practices, can – if you minimize this problem and thus maintain the balance of turnover of people in the company.

Key words: Turnover, People, Management, Human Resources.

Lista de Tabelas

Tabela 01: Fenômenos Externos e Internos das causas de rotatividade.....	14
--	----

Sumário

Introdução.....	10
1– <i>Turnover</i>	12
1.1 – Causas do <i>Turnover</i>	13
1.1.1 – Contexto Econômico.....	15
1.1.2 – Variáveis Organizacionais.....	15
1.1.3 – Variáveis Individuais.....	16
1.1.4 – Variáveis Integrativas e Descrição.....	17
1.2 – O clima organizacional e sua influência no " <i>turnover</i> ".....	18
2– Altos níveis de <i>Turnover</i> e suas consequências nas organizações.....	19
2.1 – Cálculo do <i>Turnover</i>	21
2.2 – Análise da gestão do <i>Turnover</i>	22
2.3 – Consequências da gestão do <i>Turnover</i> nas organizações.....	25
2.3.1 – Consequências Negativas.....	25
2.3.2 – Consequências Positivas.....	29
2.3.3 – Consequências Individuais Negativas.....	31
2.3.4 – Consequências Individuais Positivas.....	32
2.3.5 – Consequências Relacionadas à Sociedade.....	33
3– A Influência da Gestão do RH sobre o <i>Turnover</i>	34
3.1 – Processos de Agregar Pessoas.....	34
3.2 – Processos de Aplicar Pessoas.....	36
3.3 – Processos de Recompensar Pessoas.....	37
3.4 – Processos de Desenvolver Pessoas.....	38
3.5 – Processos de Manter Pessoas.....	40
3.6 – Processos de Monitorar Pessoas.....	40
Considerações Finais.....	42
Referências Bibliográficas.....	43

Introdução

Administrar uma empresa, não é só administrar os recursos disponíveis e tecnológicos, pois as organizações são verdadeiros seres vivos, por isso a Administração de Recursos Humanos (RH) apresenta um papel fundamental nas organizações, pois através de suas políticas, administra as pessoas, sendo estas, recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Quando as organizações são bem sucedidas, crescem ou, no mínimo, conseguem sobreviver trazem consigo uma complexidade exigindo um maior controle na administração dos Recursos Humanos, bem como em outras áreas como o processo de produção e de materiais, recursos tecnológicos, fazendo com que haja necessidade de aumento de capital, pessoas, tecnologias, prestadores de serviços ou atividades de apoio, etc.

Essas mudanças contínuas que acontecem no ambiente das empresas por conta desses fatores mencionados acima fazem com que elas sejam obrigadas a se reorganizarem, levando-se em consideração às exigências de tais mudanças.

Assim, conforme as considerações acima mencionadas, em vez de investirem diretamente nos clientes, as organizações investem nos colaboradores, para atender, servir e satisfazer seus clientes. Com isso, passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Este investimento proporciona cursos, treinamentos, avaliação de suas tarefas e desempenho, busca recompensá-los de forma a incentivar e motivar no dia a dia dentro da organização, de modo a desenvolver e reter as pessoas.

O presente estudo se justifica pelo fato de que hoje as organizações sofrem problemas quando se tratam de funcionários. Nesse ponto, a administração do *Turnover* desempenha um papel importante não só para a Administração de RH, mas sim de todos os departamentos da organização, pois todos tem que estar ligados no processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas, para que a empresa se torne competitiva frente ao mercado globalizado.

Considerando o mercado nos dias atuais, onde a rapidez e competitividade exigem resultados eficazes e isso só acontece através das pessoas, será proposto como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Quais as principais causas do *Turnover* nas empresas e a influência da Gestão do RH sobre o *Turnover*?

Nesse sentido esta pesquisa busca sustentar como hipótese que a rotatividade em excesso gera perdas na qualidade dos serviços, queda na produtividade do colaborador e insatisfação do cliente final (o consumidor).

Isso se deve em parte às empresas enfrentarem extremas dificuldades e estão sempre mudando sua estrutura organizacional na busca da sobrevivência no mercado competitivo. Assim, alteram constantemente seu estilo de atuar no mercado.

Com o foco na análise do *turnover*, o objetivo desse trabalho é apresentar as consequências da gestão do *turnover* nas organizações, bem como a influência da gestão do RH sobre o *turnover*, de modo a inserir processos que agregam pessoas, aplicar pessoas nas organizações, recompensá-las de forma a desenvolver suas atividades com empenho e satisfação, desenvolve-las, manter e monitorar todo o processo.

É nesse sentido, também, que o clima organizacional no local de trabalho pode contribuir para o melhor desempenho da gerência diante seus funcionários, pois com uma pesquisa de clima bem elaborada é possível verificar e observar como os funcionários estão se sentindo no local de trabalho e, no caso de problemas detectados, buscarem as soluções.

Assim, para o alcance dos objetivos apresentados e a fim de obter respostas ao problema investigado, é preciso determinar os métodos e técnicas que serão utilizados para a realização deste estudo.

Para tanto, utilizaremos nossa pesquisa como meio de sustentar nossas hipóteses e, desta forma organizamos a presente monografia em quatro capítulos. No primeiro capítulo falaremos sobre o conceito do *Turnover*, suas causas, variáveis e sua relação com o clima organizacional. No segundo capítulo será delineado como a rotatividade em excesso gera perdas na qualidade dos serviços, queda na produtividade do colaborador e insatisfação do cliente final (o consumidor), bem como as consequências do *Turnover*. No terceiro capítulo falaremos sobre a influência da Gestão de RH sobre o *Turnover*.

Ao fim, são apresentadas as considerações finais acerca do tema, propondo algumas sugestões para uma melhor gestão.

1 Conceito de *Turnover*

Inicialmente define-se *Turnover* como: "suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta." É importante dizer que, no Brasil, poucas empresas preocupam – se em avaliar a questão, e, por outro lado, o tema praticamente não tem sido objeto de pesquisas acadêmicas e organizacionais. (MOBLEY, 1992, p.30).

Para Pomi (2005), *Turnover* é o termo em inglês utilizado para caracterizar o movimento de entradas (admissões) e saídas (demissões), de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto às demissões, elas podem ser espontâneas (quando a iniciativa é do funcionário) ou provocadas (quando a iniciativa é da empresa, independentemente da vontade do empregado).

Deste modo, as organizações acabam sofrendo um processo contínuo e dinâmico para poderem conduzir este problema de retenção de mão de obra em qualquer nível da organização.

O *turnover* é de grande importância para a administração, mais precisamente para a administração de recursos humanos e seus administradores de pessoal, pois estes devem dar a devida atenção a este fenômeno, bem como suas causas, variáveis, consequências e analisar sua gestão e influência de forma abrangente no tocante à administração da organização. Nesse sentido, Chiavenato (2010, p.89) afirma que:

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização.

Nesse contexto, o *turnover* pode ser entendido como uma entropia negativa, sucessivamente desperdiçando capacidade de trabalho e recursos, e para ser capaz de preservar sua equidade e sobreviver, a organização precisa estar sempre se mantendo com eficácia e aptidões que garantam seu equilíbrio.

Para que se possa obter um controle efetivo sobre o *turnover*, é preciso revisar as políticas de Recursos Humanos existentes na empresa, incluindo-se nestas, uma avaliação dos processos de recrutamento e seleção de pessoas, socialização, treinamento e desenvolvimento, remuneração, planos de carreira, higiene e segurança no trabalho, além de realizar uma revisão dos estilos de liderança e supervisão, bem como, as formas de organizar o trabalho.

Diante de uma abordagem diagnóstica da redução e retenção de pessoal, a rotatividade dos empregados (perda e reposição de funcionários) é um processo oneroso. A visão empresarial mais freqüente sobre as demissões é ver “o dinheiro saindo pela porta”

Diante de uma perspectiva gerencial do processo do *turnover*, Mobley (1992, p.31), diz que:

O administrador deve ser capaz de: diagnosticar a natureza e as prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas dos vários tipos de *turnover*; desenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico.

Desta forma, as organizações precisam de administradores capazes de avaliar todo o processo da organização e as inúmeras causas e consequências do *turnover*, visto que, este processo precisa ser gerenciado pelas organizações, pois apresenta consequências positivas e/ou negativas sobre vários aspectos da organização, dos indivíduos e da sociedade.

1.1 Causas do *Turnover*

O *turnover* ou rotatividade de pessoal, não é uma causa, mas o efeito ou a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente dentro da organização e que influenciam na atitude e no comportamento das pessoas.

É importante dar a devida atenção ao fato de que o *turnover* cria um comportamento individual, ou seja, deve-se dar a devida importância na forma como os empregados, enquanto indivíduos percebem e avaliam a situação econômica e fatores organizacionais e como eles integram os fatores ligados e não ligados ao desenvolvimento do trabalho.

Assim, o principal objetivo, é apresentar as variáveis relacionadas ao *turnover*, talvez as mais relevantes, a fim de identificar as causas do *turnover* na organização.

Os elementos no tocante às variáveis externas e internas são identificados por meio da entrevista de desligamento realizada com os colaboradores que se dissociam da organização e posteriormente à concretização da dissociação visando impossibilitar algum tipo de comprometimento de cunho pessoal.

O *turnover* também pode ser influenciado por fenômenos. De acordo com Chiavenato (2010), as causas de rotatividade na organização podem se dar tanto por fenômenos internos como externos, como mostra o quadro a seguir:

Fenômenos Externos e Internos das causas de rotatividade

Fenômenos Externos	Fenômenos Internos
Oferta e procura de recursos humanos;	A política salarial da organização;
Oportunidades de empregos no mercado de trabalho;	A política de benefícios da organização;
Conjuntura econômica favorável ou desfavorável à organização.	O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
	As oportunidades de crescimento profissional;
	O tipo de relacionamento humano;
	As condições físicas ambientais de trabalho;
	O Moral do pessoal da organização;
	A cultura organizacional;
	A política de recrutamento e seleção;
	Os critérios e programas de treinamento;
	A política de recrutamento e seleção;
	A política disciplinar da organização;
	Os critérios de avaliação do desempenho;
	O grau de flexibilidade das políticas da organização.

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p.90

Pode ser observado que os fenômenos internos estão relacionados à política de recursos humanos existente na organização, pois, quando uma política de recursos humanos é inadequada, ela se reflete na atitude das pessoas, fazendo com que estas se retirem da organização.

Chamando ao texto novamente Chiavenato (2010, p.90), o autor esclarece que:

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Dando continuidade, aos fenômenos internos e externos citados, utiliza-se o termo “determinante” para descrever toda variável potencialmente relacionada ao *turnover*. Os determinantes do *turnover* estão relacionados ao contexto econômico, as variáveis organizacionais e as variáveis individuais ligadas ou não ligadas ao trabalho que veremos nos próximos tópicos.

1.1.1 Contexto Econômico

As principais variáveis relacionadas ao contexto econômico são os níveis de emprego e desemprego, a composição da força de trabalho e os benefícios que a empresa proporciona aos seus funcionários.

Existe relação entre as taxas de *turnover* e o contexto econômico, quando medida pelos níveis de emprego e desemprego, pois conforme o desemprego aumenta, a taxa de desligamentos cai e vice-versa. Com isso, a organização deve avaliar a relação entre emprego e desemprego em seu mercado de atuação e o *turnover* ocorrido entre seus funcionários.

Os benefícios devem funcionar como um elemento de atração e de retenção de pessoal. Neste sentido, os benefícios visam a: reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas; apoiar o recrutamento de pessoal e atrair candidatos; reduzir a rotatividade do pessoal e fixar as pessoas na empresa; Reduzir o absenteísmo; melhorar a qualidade de vida das pessoas e minimizar o custo das horas trabalhadas. (CHIAVENATO, 2010, p.344)

Outra variável quanto ao contexto econômico são as mudanças na composição da força de trabalho. Na medida em que aumenta a capacidade técnica e intelectual do indivíduo, ele passa a contribuir de melhor forma para a organização, aumentando, portanto, as incertezas, ocorrendo à existência de empregos alternativos, e em decorrência disso, pode – se prever um *turnover* cada vez maior.

1.1.2 Variáveis Organizacionais

De acordo com as pesquisas de Mobley (1992), as principais variáveis organizacionais citadas são: relação entre o salário, o conteúdo do cargo, estilo de supervisão e o grau de centralização das informações e o *turnover*.

Existe forte relação entre o salário e os índices de *turnover*, pois é mais alto nas organizações que pagam menos, ou seja, o salário pode ser a grande causa dos altos índices de *turnover*.

Por isso, a importância de as organizações adotarem planos de salários de acordo com o mercado de trabalho, para satisfazerem seus funcionários, ou perderem seus recursos humanos para outras organizações cujo salário é mais vantajoso.

Outra causa de grande relevância é o conteúdo do cargo, aumentando o interesse das empresas pelo desenho de cargos, pois existe forte relação entre o *turnover* e certas

características de cargos, incluindo rotinização¹ ou repetitividade de tarefas, autonomia no cargo e responsabilidade.

Havendo uma descrição de cargos bem definida, torna-se um aliado para o processo de recrutamento e seleção, facilitando a seleção de candidatos adequados e com as habilidades necessárias para a ocupação de determinado cargo, além de expressar ao candidato suas tarefas e responsabilidades sem que haja mal entendidos com o passar do tempo.

Quanto aos estilos de supervisão, estes podem influenciar diretamente no *turnover*, pois a relação existente entre o fenômeno e a consideração dispensada pela supervisão, quanto à orientação pessoal e o acompanhamento dado aos novos empregados quanto à orientação no cargo. Os índices de *turnover* são mais altos em grupos de trabalho cuja supervisão é feita por uma pessoa sem consideração e sem orientação com seus subordinados.

É importante que os supervisores dêem o devido acompanhamento aos novos empregados, orientando-os e dando-lhes *feedback*², tratando-os como parceiros da organização. É no período de experiência que os novos empregados precisam de mais atenção.

Nas organizações onde o grau de centralização do poder é maior, produz – se níveis mais altos de *turnover*, e que a integração e a comunicação, ou seja, o grau no qual as informações são transmitidas entre os membros da organização produzem níveis mais baixos de *turnover* voluntário. Isto significa que, é importante que os indivíduos participem dos acontecimentos da organização, pois os mesmos valorizam a participação nas tomadas de decisões e em grupos, assim como receber informações.

1.1.3 Variáveis Individuais

De acordo com Mobley (1992, p.121), as variáveis individuais envolvem:

A análise das variáveis ao nível do indivíduo envolve fatores individuais demográficos e pessoais, valores ligados e não ligados ao trabalho e percepções e avaliações da economia externa e a organização. Quanto aos fatores demográficos e pessoais, as variáveis as quais se relacionam de forma consistente e negativa ao *turnover* são a idade e o tempo de serviço.

Estas variáveis serão descritas a seguir:

a) **Idade** - Empregados mais jovens possuem maiores probabilidades de deixarem a organização, devido a maiores oportunidades de emprego e poucas responsabilidades familiares.

¹ A rotinização do trabalho implica no estabelecimento de tarefas simples individualizadas que permitem a substituição, temporária ou permanente, do operário..

² Palavra em inglês que no português significa retorno, resposta, crítica, análise crítica.

b) **Tempo de serviço** - O *turnover* é relativamente alto entre empregados com pouco tempo de serviço, devido à idade, incompatibilidade entre o cargo e o indivíduo e a socialização inicial inadequada.

Existem outras variáveis quanto aos fatores demográficos e pessoais como dados biográficos, fontes de referência, interesses, a aptidão e a capacidade, porém, conforme Mobley (1992, p.232), não há pesquisas suficientes sobre estas variáveis.

Após a análise das variáveis demográficas e pessoais, podemos integrar as diferenças individuais, percepções de vários aspectos da organização e/ou do meio ambiente externo sejam relacionadas ao *turnover*.

1.1.4 Variáveis Integrativas e Descrição

Por fim, ainda de acordo com Mobley (1992, p.232), as variáveis integrativas são as seguintes:

✓ **Satisfação geral no cargo** - A satisfação no cargo pode ser conceitualizada como uma disparidade entre o que indivíduo valoriza e o que a situação oferece. Assim, quanto menor a satisfação no cargo, maiores são as probabilidades de *turnover*.

✓ **Satisfação com o conteúdo do cargo** - A avaliação do conteúdo do cargo e a satisfação com esse conteúdo relacionam-se de forma consistente e negativa ao *turnover*.

✓ **Satisfação com salário** - A relação entre satisfação com salário e *turnover*, contudo, são suficientemente consistentes, estando o salário entre os principais fatores que contribuem para o fenômeno em todo estudo organizacional.

✓ **Satisfação com promoção** - A falta de oportunidades promocionais é uma das principais causas para o afastamento de empregados, devendo a organização conhecer as aspirações profissionais do indivíduo e as oportunidades de promoção existentes, para prever a satisfação com a promoção.

✓ **Satisfação com colegas de trabalho** - As relações com os colegas de trabalho têm dimensões múltiplas e refletem os requisitos do cargo, diferenças individuais e relacionamentos instrumentais e pessoais.

✓ **Satisfação com a supervisão** - A aceitação do líder, isto é, a flexibilidade do líder em realizar mudanças no cargo do empregado e/ ou usar seu poder para ajudar os funcionários a resolverem seus problemas de trabalho, relaciona-se de forma significativa ao *turnover*.

✓ **Satisfação com as condições de trabalho** - A inadequação dos recursos, a falta de segurança e qualidade de vida no trabalho, são algumas das causas do *turnover*.

✓ **Aspirações e expectativas profissionais** - É preciso avaliar a reação das pessoas quanto ao futuro, ou seja, as estimativas de um indivíduo sobre se o cargo preencherá ou não suas aspirações profissionais.

✓ **Comprometimento organizacional** - O comprometimento se caracteriza pela aceitação do empregado pelos valores e objetivos da organização, e pela disposição em prol da organização e o forte desejo de permanecer na mesma.

✓ **Expectativa de encontrar um cargo alternativo** - Conhecer as expectativas individuais do empregado de encontrar um cargo alternativo, pois existe forte relação entre a expectativa de um cargo alternativo e o *turnover*.

✓ **Intenções de sair ou ficar** - As medidas da intenção de comportamento de sair-ficar parecem estar entre os melhores modos de prever o *turnover* ao nível do indivíduo.

Quanto às variáveis individuais não relacionadas ao trabalho, a intenção de um indivíduo em deixar ou não seu emprego atual envolve uma avaliação de seu emprego atual, os possíveis cargos existentes dentro ou fora da organização, como também, uma avaliação das variáveis extra – trabalho, como família, lazer, estilo de vida, entre outros. Estas variáveis tratam de um fator complexo, medido de várias formas, dependendo o número de filhos e sua idade, estado civil, entre outros.

Como vimos várias são as causas apresentadas para a ocorrência do *turnover*, entretanto, as mesmas devem ser identificadas pelas organizações, para que possam implantar ações visando um gerenciamento mais efetivo do *turnover*, pois os fatores apresentados no decorrer deste capítulo demonstram as consequências negativas e positivas sobre a organização, sobre os indivíduos e sobre a sociedade.

1.2 O clima organizacional e sua influência no *turnover*

Segundo Chiavenato (2010), o Clima Organizacional é uma atmosfera do ambiente de trabalho que é constituído por pessoas. Este ambiente é relacionado à moral e satisfação das necessidades destes indivíduos podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório.

Para Mallet (2007):

Clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar. Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciamos.

Cada colaborador da organização tem a sua percepção sobre o clima da organização. As empresas estão cada vez mais investindo em pesquisas sobre o clima organizacional para descobrir possíveis falhas e criar métodos de melhorias.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de planejamento estratégico, pois permite uma análise interna e externa da organização e também acompanha o estado de satisfação e comprometimento dos empregados com a empresa (SILVA, 2005, p.225).

O clima da empresa pode ser avaliado como sendo bom, ou ruim. O clima bom é percebido através dos comportamentos dos funcionários com atitudes positivas, demonstrações de confiança, entusiasmo, participação e comprometimento. O clima ruim é visto com comportamentos desfavoráveis à boa comunicação, produtividade e harmonia. Conflitos, atitudes negativas, discórdia, rivalidades, desinteresses em realizar as tarefas, podem ser observados em um clima ruim. (OLIVEIRA, 2010, p.22)

Antes de a empresa conquistar seus clientes, ela deve conquistar seus clientes internos. Colaboradores satisfeitos e motivados produzem mais, com mais qualidade e caminham junto com a organização.

Compreendido os fenômenos externos e internos e as variáveis incidentes nas causas de rotatividade, e a influência do clima organizacional nesse processo, passemos a compreender a rotatividade em excesso gera perdas na qualidade dos serviços, queda na produtividade do colaborador e insatisfação do cliente final (o consumidor), que veremos a seguir.

2 Altos níveis de *Turnover* e suas consequências nas organizações

A rotatividade é uma atividade normal a qualquer organização, seja qual for o ramo de atuação. A melhoria do quadro de colaboradores faz com que o setor de RH busque constantemente no mercado profissionais qualificados para exercer as funções na organização. Cada empresa usa de uma forma para conseguir atrair estes profissionais, oferecendo melhores condições de trabalho, maior salário, incentivos e benefícios. Cabe aos gestores a responsabilidade de criar e adequar às melhores formas de absorver esses novos colaboradores dentro da organização.

A admissão (entrada) de um colaborador se deve a vários fatores como: o crescimento da empresa, substituição, seja ela imposta pela empresa (demissão) ou por vontade do colaborador (pedir demissão). Da mesma forma que a demissão (saída ou desligamento), pode se dar pelo simples fato do colaborador estar se aposentando, procurando novas oportunidades que lhe oferecem melhor qualidade de vida,

Os gestores das organizações devem saber utilizar as ferramentas adequadas para controlar os níveis de *turnover*. Para isso, é necessário estudar todo o processo de seleção, admissão, treinamento e motivação para a contratação de novos colaboradores e a análise do perfil do candidato com o perfil do cargo de que a empresa necessita devem ser coincidentes.

Nesse sentido, Hunter (2006, p.120) esclarece que:

A produtividade e a satisfação de colaboradores no local de trabalho têm sido evidenciadas como grande fator diferenciador da competitividade nas organizações. Quanto maior é a valorização, integração e motivação dos colaboradores, maior é a produtividade oferecida por todos eles.

Manter os colaboradores motivados e o clima organizacional tranquilo se tornou essencial para manter a competitividade da empresa no mercado globalizado. A falta de motivação e a alta rotatividade produzem como resultado baixa produtividade e clima organizacional negativo, com atritos entre os componentes do grupo.

Para Miyashita (2006):

O empresário deve colocar o clima como uma das suas principais pautas de trabalho. Óbvio, como foi apresentado, não há como influenciarmos o clima diretamente. O clima é intangível, não o vemos, só percebemos. O que se pode fazer é praticar boas relações pessoais com todos, a todo momento. Atender bem para que todos atendam bem, e ter consciência que pessoas podem aprender com treinamentos e orientações, mas assimilam mesmo é com o exemplo de atitudes e comportamentos. Então, pratique bons exemplos para cultivar um bom clima, busque a coerência entre suas decisões e suas atitudes. Seus funcionários não são crianças, mas filmam e registram suas ações tão bem quanto.

O clima influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos de uma organização. Não basta apenas buscar satisfazer as necessidades básicas de trabalho como salário, política da empresa, relacionamento com os colegas, as condições físicas e de higiene, pois estas se referem ao mínimo que a empresa pode fazer por seus funcionários e satisfazer essas necessidades não significa que haverá melhorias no clima e na produtividade, porém, se não atendidas, podem causar insatisfação nos funcionários e conseqüentemente piorar o clima e reduzir a produtividade.

Quando as necessidades de autorrealização (fatores motivacionais) de trabalho como realização pessoal, progresso profissional, reconhecimento, responsabilidade são atendidas o clima tende a melhorar, pois, os funcionários gostam de sentir que são importantes e que têm utilidade para a empresa passando assim a sentirem-se mais motivados.

A tendência é de que o clima melhore se estas necessidades forem atendidas e os funcionários passam a trabalhar com maior qualidade, por esse motivo as pessoas devem ser valorizadas dentro das organizações, pois quando se sentem motivadas elas buscam aumentar seu desempenho em resposta ao estímulo recebido.

Todo esse processo tem um preço e consequências desagradáveis, tanto para o cliente, quanto para todos os colaboradores e gestores, que acabam por também fazer uma gestão dos índices de *turnover* como veremos a seguir.

2.1 Cálculo do *Turnover*

As primeiras fórmulas de cálculo de *turnover* analisavam não apenas os desligamentos, mas também, as entradas de pessoas nas empresas. Este cálculo retratava a taxa de “mudanças” do número de funcionários dentro da empresa.

Dentre várias formulas que podem ser utilizadas para calcular o *turnover* Milkovich (2006, p. 264) relata que o órgão oficial do governo norte-americano, *Bureau of national Affairs*, usa a seguinte fórmula para calcular os índices de *turnover*:

$$\frac{\frac{(\text{Funcionários contratados} + \text{Funcionários demitidos})}{2}}{\text{Total de Funcionários (período anterior)}} \times 100$$

Esta fórmula é indicada caso o objetivo da empresa seja quantificar a rotatividade geral da empresa, também de uma forma geral, não se levando muito em consideração uma informação qualitativa. Isso porque, um *turnover geral* alto não significa necessariamente que seu processo de admissão é ruim ou que seus funcionários estão descontentes.

O cálculo do *Turnover* considera um período anterior ao atual, quando aconteceu a rotatividade, ou seja, mês ou ano anterior, sendo o anual o mais utilizado. As médias e grandes empresas (com mais de 200 funcionários) podem optar por observar este índice mês a mês. (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2018)

O índice considerado ideal é o de menos de 10% ao ano, ou cerca de 1% ao mês. Mas é preciso observar as diferenças entre as características de cada mercado de trabalho. Restaurantes e *call centers*, por exemplo, apresentam índices elevados por contratar muitos jovens com baixa escolaridade, grupo entre os que mais se desligam das empresas no primeiro ano. (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2018)

Segundo Mercer (1993, p.32) os custos causados pelo *turnover* podem ser calculados com base na seguinte formula:

$$\text{Custos de desligamento} + \text{custos de substituição} + \text{custos de treinamento}$$

Chiavenato (2004, p.161) pressupõe que quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no computo do índice de *turnover* de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados, ao se tratar da análise das perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, considera-se apenas os desligamentos por iniciativa dos empregados, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização.

2.2 Análise da gestão do *Turnover*

A gestão do *turnover* faz parte da administração das organizações, pois, como já visto anteriormente, ele apresenta consequências positivas e ou/ negativas sobre a organização. Diante desta questão, o importante é que a organização saiba administrar e analisar seus índices e que estes estejam sob seu controle.

De acordo com Chiavenato (2002, p.182) um índice ideal de *turnover* é aquele que viabiliza à organização salvaguardar seu pessoal de melhor qualidade e trocar aqueles que apresentem baixo desempenho e que não participam de forma objetiva para o alcance dos objetivos da organização, uma vez que, cada organização teria sua rotatividade ideal, no sentido de que esta admitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem influenciar a quantidade dos recursos disponíveis.

Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria desejável, pois denotaria um estado de total rigidez e esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização, que não conseguiria fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos. (CHIAVENATO, 2002, p.182).

Um alto índice de rotação de pessoal não é positivo para a organização, e nem um índice baixo é positivo, tem que ter equilíbrio para se manter a organização com um bom desempenho.

Entretanto, determinadas atividades, como por exemplo, a construção civil e ligadas à agricultura, tradicionalmente apresentam indicadores de rotação muito maiores. Um diagnóstico significativo para a empresa é confrontar seus indicadores com indicadores de outras empresas de mesmo ramo, para alcançar um diagnóstico mais coerente a respeito de seu *turnover*. Para um diagnóstico completo, é necessário um estudo de suas causas e consequências, por meio das inúmeras variáveis.

Estas causas podem ser identificadas através das entrevistas de desligamento, sendo este, o método utilizado pela maioria das organizações. A entrevista de desligamento é uma fonte de informação sobre os motivos do turnover. Através desta ferramenta, a organização

pode investigar as causas dos desligamentos de pessoal e as inúmeras variáveis relacionadas ao fenômeno.

A entrevista de desligamento deve registrar as razões do desligamento: se foi por iniciativa do funcionário (qual a razão predominante para isso ou se foi por iniciativa da empresa (e qual foi a razão fornecida para isso). Os dados do questionário são tabulados por área ou seção e por motivos para oferecer um diagnóstico sobre os principais motivos que levam a rotatividade na empresa, bem como oferecer meios para corretivas ou preventivas no sentido de reduzi-la. (CHIAVENATO, 2010, p.91)

Esta ferramenta é aplicada logo após o desligamento do funcionário, sendo que, algumas empresas aplicam a entrevista de desligamento somente aos empregados que pedem demissão. Outras aplicam a entrevista em todos os casos de desligamentos, tanto com os que pedem demissão, como os que são desligados pelo interesse da organização. É favorável e recomendável que a entrevista ocorra com todos os desligados, independente da situação.

Mobley (1992, p.70) recomenda a utilização desta ferramenta, mas reconhece que é uma fonte inadequada de dados para a análise do fenômeno, por que:

Os empregados que estão para sair da organização podem estar relutantes em ser sinceros, não desejando “fechar as portas atrás de si; dar somente respostas socialmente aceitáveis; e/ou ter desenvolvido bases racionais para justificar sua saída, as quais não refletem seus motivos originais ou mais evidentes.

Entretanto, para que a entrevista seja efetiva, deve ser estruturada e conduzida por profissionais treinados e com habilidades para que os mesmos possam encorajar o empregado que está saindo da empresa a ser sincero em suas respostas. Deve ser realizada em um ambiente tranquilo, sem acesso de outras pessoas e um clima confortável para que o ex colaborador se sinta a vontade para expor suas opiniões sobre a empresa. Lembrando que este ato não é obrigatório, portanto, caso o colaborador não queira participar da entrevista, poderá ser liberado.

E para determinar as causas do *turnover*, ou seja, os motivos que levam as pessoas a deixarem a organização, a entrevista de desligamento deve verificar aspectos como: motivo do desligamento, opinião do empregado sobre a organização, sobre o cargo que ocupa, sobre sua supervisão, sobre o horário de trabalho, sobre as condições físicas ambientais do local de trabalho, sobre os benefícios oferecidos pela organização, sobre salário, sobre o relacionamento humano existente em seu setor, sobre as oportunidades de crescimento profissional dentro da organização, sobre o moral e atitude de seus colegas de trabalho e sobre as oportunidades que encontra no mercado de trabalho.

Para tanto, Chiavenato (2004, p.186) afirma que: “a opinião do empregado reflete sua percepção da situação e permite identificar os problemas existentes e possíveis dissonâncias que determinam a rotatividade de pessoal”. Ainda de acordo com o autor:

As informações colhidas por meio das entrevistas de desligamentos e de outras fontes permitem uma análise situacional da organização e uma avaliação dos efeitos da política de recursos humanos desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessárias, com vista a estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotatividade de pessoal. (CHIAVENATO, 2004, p.186).

Todas as informações colhidas durante a entrevista devem ser registradas em um formulário estruturado. O entrevistador utiliza um formulário com perguntas abertas, sendo que, este formulário pode ser entregue ao empregado desligado para que o mesmo faça o preenchimento antes do início da entrevista. Com base no questionário preenchido o entrevistador toma opiniões adicionais do entrevistado sobre cada tópico.

É comum a utilização de questionário fechado, ou seja, com perguntas cujas respostas são de múltipla escolha, facilitando a tabulação. Mas, este tipo de questionário não possibilita a veracidade e confiança na opinião do empregado.

Para a organização elaborar um diagnóstico pleno do *turnover*, é relevante muito mais que a mera determinação das taxas do *turnover* e das entrevistas de dissociados, uma vez que, verificações e comparações dos desligamentos gerais de uma organização e de outras taxas de *turnover*, compõem apenas uma circunstância, sendo que, para um diagnóstico eficaz deste fenômeno, é necessário examinar as taxas dentre as inúmeras variáveis organizacionais e individuais.

Muitas organizações analisam seus índices de forma geral, sem mensurar as taxas de acordo com as inúmeras variáveis do *turnover*, desta forma, podem apresentar análises distorcidas dos verdadeiros problemas da organização.

Deste modo, salvo as causas e consequências do *turnover*, as organizações precisam elaborar diagnósticos internos a respeito das variáveis existentes, visto que, estas necessitam da capacidade de gerenciamento da organização ou do problema enfrentado, com os recursos humanos nesta circunstância.

Estas variáveis podem ser diagnosticadas através de questionários padronizados e ou/semi-padronizados de levantamentos das atitudes dos empregados.

O levantamento das atitudes e satisfação do empregado pode ser uma ferramenta diagnóstica útil, se bem desenhado e validado; ele é administrado sob condições nas quais os empregados sentem-se seguros ao dar respostas verdadeiras; e se os empregados recebem *feedback* e podem ver resultados positivos de sua participação no levantamento. (MOBLEY, 1992, p.67).

Conforme a citação acima destaca – se a importância da organização utilizar métodos para o levantamento das percepções de seus funcionários, ou seja, como seus empregados estão se sentindo, se estão satisfeitos ou não dentro da organização quanto à remuneração,

conteúdo do cargo, supervisão, colegas e condições de trabalho, para poderem realizar ações sobre esta questão e não perderem capital humano.

Do mesmo modo, os elevados níveis de turnover, além de altos custos com treinamento, propiciam queda da produção e da qualidade, refletindo profundamente na perda da lucratividade, dando origem à uma sequência altamente adversa para a empresa.

2.3 Consequências da gestão do *Turnover* nas organizações

Como a organização é um sistema social, ou seja, é composto de pessoas, subentende – se que o comportamento humano no trabalho é complexo e multidimensional. A análise de cada situação torna – se fundamental para se ter a decisão de quais práticas são as mais adequadas para conseguir ser eficaz frente os desafios que estão postos aos colaboradores. (ELGENNENI, 2010, p.79)

Assim, as consequências da gestão do *Turnover* nas organizações, podem ser classificadas como Negativas, Positivas, Individuais e Relacionadas à Sociedade, como veremos no decorrer deste tópico

2.3.1 Consequências Negativas

De acordo com Chiavenato (2010, p.160-162) e Mobley (1992, p.35-36), a gestão do *turnover* nas organizações apresenta diferentes consequências negativas à organização. Estas consequências serão relacionadas aos custos primários, secundários e terciários da rotatividade de pessoal.

Assim, de acordo com os autores, primeiramente, temos os Custos Primários, que são aqueles custos que estão diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro. Estes envolvem os seguintes procedimentos:

- ✓ Custos de recrutamento e seleção
- ✓ Custos de registro e documentação
- ✓ Custos de integração
- ✓ Custos de desligamento (CHIAVENATO, 2010, p.160-162); (MOBLEY, 1992, p.35-36)

Já os Custos Secundários envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantemente qualitativas. Estes envolvem os seguintes fatores:

- ✓ Queda de desempenho
- ✓ Queda nos padrões sociais e de comunicação

- ✓ Queda no moral
- ✓ Perda de liderança
- ✓ Perda de experiência
- ✓ Incidência de doenças e acidentes
- ✓ Relações trabalhistas (CHIAVENATO, 2010, p.160-162); (MOBLEY, 1992, p.35-36).

Por fim, os Custos Terciários, estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se fazem sentir nos médios e longos prazos. Estes envolvem os seguintes elementos:

- ✓ Custo extra-investimento
- ✓ Perdas nos negócios
- ✓ Imagem externa
- ✓ Estratégias indiferenciadas de controle
- ✓ Custos de oportunidades estratégicas (CHIAVENATO, 2010, p.160-162); (MOBLEY, 1992, p.35-36).

Entre as diferentes consequências organizacionais negativas do *turnover* existentes, a principal delas é o custo financeiro. O custo financeiro está entre os custos primários da rotatividade de pessoal, ou seja, são custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro. (MOBLEY, 1992, p.35-36).

Os custos originais são os custos decorrentes da obtenção e desenvolvimento de recursos humanos. Os custos de substituição representam o sacrifício que decorreria, hoje, da substituição de recursos humanos empregados no momento, e inclui custos atribuíveis ao *turnover* de um empregado e custos de obtenção e desenvolvimento de um substituto. (MOBLEY, 1992, p.35).

As demissões em massa nas organizações devem ser analisadas, se é a melhor opção em períodos de crise, visto que, muitas acreditam que para reduzir custos, a solução do problema é através de cortes de pessoal. Estes cortes envolvem custos com os desligamentos e de reconstrução de pessoal logo após uma crise temporária.

Conforme os custos aludidos anteriormente, o *turnover* pode denotar perdas de investimentos, que não voltam mais à empresa, comprometendo da mesma forma a sua produtividade e afetando a conquista dos objetivos da empresa.

A importância de as organizações medirem os custos do *turnover*, visto que, ainda existem poucas organizações que avaliam seus custos diretos e indiretos, e que não têm nem ideia dos custos que representam a substituição de um empregado.

Mas, é preciso que os administradores dêem a devida atenção a estes custos, pois conforme o que os estudos demonstram sobre o *turnover*, é que ele é dispendioso, visto que, o conhecimento deste fato é inadequado para um gerenciamento efetivo.

O importante é que estes custos estejam sob controle da organização, visto que, muitas vezes a organização não consegue impedir que o *turnover* ocorra, pois a substituição é necessária para um melhor desempenho.

Ainda, de acordo com Mobley (1992, p.35):

Custos altos não significam, automaticamente, que a substituição de pessoal seja uma política econômica ruim. Havendo capital para levá-la a cabo, nenhum empresário racional hesitaria em fazer um investimento que aumentaria a produtividade o suficiente para ter um bom retorno em seu investimento.

Desta forma, nota-se a importância de se encarar os custos, considerando os benefícios que estes podem oferecer, para não obter uma visão distorcida da utilidade do *turnover*.

Outro fator relacionado ao custo é a questão da política salarial, pois perder recursos humanos e manter uma política salarial conservadora e econômica é um dos problemas que o administrador de recursos humanos deve dar a devida atenção, pois deve ser avaliado se esta é a melhor alternativa. Pois manter uma política salarial restritiva provocando uma elevada rotatividade de pessoal pode ser muito mais caro para a empresa.

No entanto, é inaceitável uma empresa que possua planos de carreira e desenvolvimento de pessoas, não dedique a devida atenção aos custos do turnover, evitando desligamentos desnecessários e contribuindo para a estabilidade no emprego.

Deste modo, a empresa precisa ser capaz de equacionar o que é mais econômico e qual o nível de *turnover* que a mesma pode permitir sem acarretar maiores despesas.

Além dos custos primários, outras consequências que podem influenciar na avaliação da utilidade organizacional do *turnover* são os custos secundários da rotatividade de pessoal.

Estes custos referem-se também ao desligamento de um empregado e sua substituição por outro, porém, são custos intangíveis, ou seja, difíceis de serem avaliados numericamente, mas que provocam efeitos colaterais e imediatos na organização.

Entre os custos secundários do *turnover* estão os reflexos que este fenômeno causa na atitude do pessoal, pois os empregados que estão se desligando transmitem aos colegas imagem, atitudes e predisposições que afetam o ambiente de trabalho. Refletem também o moral do supervisor e a atitude dos clientes e fornecedores.

Estes reflexos referem-se à queda do moral dos empregados que permanecem na organização, pois os demissionários acabam estimulando outras saídas de empregados, e pelo

fato de a empresa obter cargos vagos. Desta forma, empregados que antes não estavam procurando outros empregos, podem começar a fazê-lo.

Assim, diversas variáveis podem ser afetadas por alto índice de *turnover*, como a perda de liderança e interações entre as pessoas, reduzindo o trabalho em equipe e consequentemente dificultando o relacionamento entre unidades e níveis hierárquicos, a queda nos padrões sociais e de comunicação que acabam afetando a eficiência interna da organização, visto que, toda organização possui padrões de comunicação formais e informais. Estas variáveis causam danos ao clima organizacional da empresa, aumentando os conflitos e o estresse da organização.

No tocante à queda nos padrões de comunicação, esta ocorre quando a organização perde um empregado que está no centro dos esquemas de comunicação e que mantém um grupo de trabalho coeso, neste caso o *turnover* pode provocar efeitos negativos sobre os empregados que permanecem na empresa, ou seja, estes vão além de sua carga horária normal de trabalho provocando diminuição no desempenho. O *turnover* neste caso pode provocar efeitos negativos sobre a união e desenvolvimento da equipe de trabalho.

Na maioria dos casos o desligamento de pessoas é uma estratégia de alto custo, pois quando a empresa perde empregados com habilidades específicas à organização, ocorre uma perda de experiência. Perde-se rapidez e qualidade na tomada de decisões, causando crises de comunicação e perda de controle interno.

Assim, se o empregado desligado possuía habilidades especiais e ainda ocupava um cargo chave dentro da organização, esta perda pode diminuir o desempenho até que o substituto esteja totalmente preparado.

Na medida em que outros empregados possam cobrir esta falha, o desempenho destes pode ser suficiente, mas dependendo da qualidade dos empregados substitutos, comparados com os demissionários, pode haver um efeito mais demorado sobre a organização quando a perda ocorre com empregados de alto nível de desempenho e de grande potencial.

Os altos índices de *turnover* provocam aumento do número de reclamações trabalhistas, assim como, incidência de doenças e acidentes de trabalho, bem como, danos às relações trabalhistas, ou seja, relações com sindicatos. Este aumento de incidências de doenças e acidentes no trabalho ocorre durante o período de ambientação dos recém-admitidos, devido à inexperiência dos mesmos.

E para finalizar, quanto às consequências organizacionais negativas, serão abordados a seguir os custos terciários do *turnover*, que são custos relacionados aos efeitos colaterais mediatos do *turnover*, ou seja, que se fazem sentir a médio e longo prazo. Enquanto os custos

primários são quantitativos e os custos secundários são qualitativos os custos terciários são apenas estimáveis.

Os custos terciários estão relacionados aos custos extra-investimento, ou seja, o *turnover* causa um aumento das taxas de seguros, depreciação de equipamentos, manutenção e reparos devido a uma redução de produção durante o período da vaga em aberto até o período de ambientação dos recém-admitidos.

Outra possível consequência organizacional negativa é quando a empresa executa estratégias e políticas inadequadas para controlar o *turnover*, sem possuir informações suficientes sobre as causas e consequências, podendo a administração tomar medidas e soluções ineficientes e inapropriadas, como por exemplo, aumentos generalizados de salários e metas de porcentagem de *turnover*.

Outro ponto de extrema relevância entre os custos terciários está a imagem da organização, pois quando os altos índices de *turnover* passam a afetar a comunidade, a tendência é que a imagem da organização seja prejudicada de alguma forma. Quando ocorrem desligamentos de pessoal em grande volume, causando prejuízos à imagem da empresa, passa a ser difícil reverter esta situação, dificultando novas contratações, além de prejudicar as relações com a comunidade, clientes, parceiros e novos empregados.

Podemos relacionar a imagem da organização quanto às perdas de negócios provocadas pelo *turnover*, pois estas são provocadas pela queda na qualidade dos produtos e serviços executados pelos empregados inexperientes. O *turnover* pode ter um sério efeito organizacional negativo ao levar organizações a adiarem ou cancelarem projetos potencialmente lucrativos. (MOBLEY, 1992, p.40)

Um negócio corre o risco de ser interrompido em decorrência de uma diminuição de recursos humanos em uma organização, ocasionada pelo *turnover* de pessoal-chave. Outro empecilho para a empresa é quando esta posterga a criação de um novo departamento por não ter como cativar e manter profissionais qualificados no mercado de trabalho. Isto ocorre quando existe uma diminuição no mercado de trabalho que afeta muitas ocupações.

2.3.2 Consequências Positivas

O *turnover* é frequentemente encarado como um processo de consequências negativas para as organizações. Mas, podemos explorar conceitualmente suas possíveis consequências organizacionais positivas como afastamento de empregados de baixo desempenho, inovação, flexibilidade e adaptabilidade, diminuição de outro comportamento de afastamento e redução de conflitos.

A substituição por empregados com melhor desempenho pode ser considerada a mais óbvia das consequências organizacionais positivas. Em geral, o desempenho dos empregados que se desligam é pouco explorado no estudo do *turnover* e que poucas empresas avaliam este desempenho.

Mas, é preciso dar a devida atenção a esta questão, pois,

“[...] um desenvolvimento mais profundo da contabilização de recursos humanos deve levar a análises de custos-benefícios que considerem a utilidade esperada de investir na tentativa de desenvolver e motivar maus funcionários versus encorajar o turnover e investir em substituições.” (MOBLEY, 1992, p. 41).

Presume-se através de uma perspectiva tradicional que o desempenho de um novo empregado logo após sua admissão é relativamente baixo e que o nível aumenta com o passar do tempo, ou seja, com mais tempo de serviço. Mas, é preciso que a empresa saiba analisar o que é mais vantajoso, se é investir em empregados que apresentam desempenho baixo, ou investir em uma substituição.

Quanto a Inovação, flexibilidade e adaptabilidade, o turnover cria oportunidades, à medida que as substituições podem trazer consigo novos conhecimentos, ideias, abordagens, tecnologias e estilos.

O *turnover* também pode apresentar oportunidades de redução de custos através da eliminação ou fusão de cargos vagos, redefinição de cargos e/ou introdução de nova automação. Por ser visível e encarado como dispendioso, o *turnover* pode ser, em si, um catalisador de mudanças organizacionais positivas, independentemente das mudanças que podem ser estimuladas por substituições. (MOBLEY, 1992, p.43).

Todavia, no momento em que as pessoas desejam abandonar seu emprego, mas não estão aptos a fazê-lo (por falta de oportunidades, problemas familiares, etc.), podem empenhar-se em outros meios de afastamento, como o absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda na qualidade do trabalho.

Estes empregados passam a representar um custo para a empresa, pois empregados com faltas constantes dificultam o trabalho da equipe, pois representam um cargo vago durante a ausência deste, ou seja, a empresa não pode contar com este empregado. Neste caso é melhor que a empresa desligue este empregado, do que, suportar estes custos de afastamentos.

Outra importante consequência do *turnover* é a questão sobre a resolução de conflitos. Os conflitos devem ser administrados e resolvidos para que a organização funcione com eficiência.

Existem conflitos que são difíceis de serem resolvidos, como por exemplo, conflitos entre pessoas e conflitos relacionados às tarefas desempenhadas pelos empregados, pois envolvem diferenças de valores e crenças, sendo que, neste caso, a empresa deve analisar estes conflitos e uma consequência positiva para a empresa pode ser o *turnover*, pois, na medida em que um conflito está perturbando o desenvolvimento e funcionamento da organização, esta deve optar como último recurso, o *turnover*, como sendo a forma mais adequada de resolver esta situação, sendo positivo para ambas às partes, organização e indivíduo.

2.3.3 Consequências Individuais Negativas

Quando o indivíduo decide sair de seu emprego atual, ele cria expectativas positivas sobre o novo emprego, mas não possui informações completas sobre a organização a qual está ingressando, o mesmo sem conhecer a realidade do novo emprego, pode se decepcionar levando conseqüentemente a desilusões e atitudes negativas. As boas expectativas esperadas pelo indivíduo com a mudança podem resultar em consequências negativas.

Mudança por motivos pessoais e não de trabalho, por exemplo, mudar-se para uma nova região, envolve muitas incertezas para o indivíduo. Estas incertezas podem, ou não, satisfazer às expectativas, ainda mais, quando isso ocorre, quando os dois cônjuges trabalham, esta mudança pode afetar a carreira do outro, provocando uma insatisfação nas aspirações profissionais do indivíduo.

Existem outras possíveis consequências negativas para o indivíduo. O desligamento pode envolver a perda de benefícios extraoficiais, o status de empregado antigo e gratificações correlatas.

Deve-se considerar ainda o estresse devido a toda mudança de emprego e região, e ainda o corte de relações sociais, pode acarretar consequências negativas, para o indivíduo e para a família.

As organizações podem ajudar muito os atuais e prospectivos empregados em tomadas de decisões mais apropriadas a respeito de sua carreira, no mínimo colocando à disposição informações mais acuradas e detalhadas. (MOBLEY, 1992, p.47).

Assim como o *turnover* acarreta consequências negativas sobre os empregados que deixam a organização, ele também afeta os indivíduos que permanecem na organização. Estas consequências podem ser a perda de colegas de trabalho valorizados, por razões ligadas ao trabalho e por motivos de interrelacionamento pessoal, pelo aumento da carga horária de

trabalho e pelo fato de que os indivíduos terão que aprender a se relacionar com o empregado substituto. (MOBLEY, 1992, p.47).

Ainda, de acordo com Davis, & Newstrom (2001) o *turnover* provoca efeitos negativos nos empregados que permanecem na organização, como efeitos emocionais e psicológicos, efeitos atitudinais, efeitos comportamentais e efeitos organizacionais, tais como:

a) **Efeitos emocionais e psicológicos:** Altos índices de *turnover* causam medo e insegurança nos remanescentes, pois estes estão relacionados com futuros desligamentos que ainda podem ocorrer na organização e quando os empregados percebem a possibilidade de outros desligamentos, surgem comportamentos e atitudes negativos para a organização, como a redução da produtividade.

b) **Efeitos atitudinais:** Os empregados evitam assumir riscos, fazendo tudo de forma mais tradicional possível, com medo de serem os próximos a serem desligados da organização, resultando na queda do comprometimento e no entusiasmo das pessoas, perda da motivação em relação ao emprego e as tarefas e de satisfação em relação à empresa.

c) **Efeitos comportamentais:** Estes efeitos estão relacionados à elevação do absenteísmo e da impontualidade. Por outro lado, é o aumento da rotatividade entre os empregados que permanecem na organização, mais especificamente, aqueles com melhores habilidades para concorrer no mercado de trabalho, ficando na organização somente os empregados de menor desempenho.

d) **Efeitos organizacionais nos remanescentes:** Os empregados que permanecem na empresa acabam ficando sobrecarregados e exercendo tarefas que não conhecem, sentindo-se subvalorizados e sob intensa ameaça. Esta sobrecarga atinge todos os níveis dentro da empresa.

2.3.4 Consequências Individuais Positivas

A decisão de um empregado em se desligar de seu emprego atual, pode estar motivada, por uma maior perspectiva profissional em outro cargo, ou seja, crescimento profissional, conseqüentemente melhor remuneração, desenvolvimento de carreira e um clima organizacional de maior apoio. Outro fato é que o indivíduo pode estar disposto a deixar um trabalho estressante ou ainda por não haver harmonia entre o indivíduo e a organização onde trabalha.

Quando um indivíduo não está satisfeito com seu emprego atual, ele começa a procurar outro emprego, onde possa obter maior sucesso profissional e pessoal, e ao ser

recrutado por outra empresa sente-se mais confiante e eficiente. Também é um teste frente ao mercado de trabalho, sendo que, esta questão pode ser estimulante para o indivíduo.

O processo de desenvolvimento de carreira possui três componentes inter-relacionados – o próprio indivíduo, o emprego e a família. Sob a perspectiva do *turnover*, a decisão do indivíduo de deixar seu emprego atual, pode ser também por razões pessoais, ou seja, seguir valores não relacionados ao trabalho, adaptar à carreira do cônjuge, ou ocorrendo a necessidade de se mudar para um local que ofereça um ensino mais eficaz. (MOBLEY, 1992, p. 45).

Como o *turnover* pode ser positivo para o indivíduo que se desliga, ele pode ter consequências positivas para os empregados que ficam na organização, pois os empregados com bom desempenho podem ser promovidos.

De outro ponto de vista, se os empregados desligados não eram valiosos, ou se causavam conflitos na organização, com a saída destes, pode haver mais satisfação entre os empregados que ficaram além de ocorrer substituições de alta qualidade estimulando os empregados que permaneceram.

2.3.5 Consequências Relacionadas à Sociedade

Estas consequências podem ser também tanto positivas como negativas. Do ponto de vista positivo, é importante que ocorra a migração de profissionais para novas indústrias ou em expansão para dar continuidade ao desenvolvimento econômico. Ocorrendo maior remuneração destes profissionais, aumenta a renda per capita, e o afastamento de empregados em cargos estressantes reduz os custos físicos e psicológicos, entre outras situações.

Outro fato de extrema importância, e que já foi reconhecido, é o *turnover* relacionado ao fechamento de empresas, assim como, a dificuldade de atrair novas indústrias. O que não é frequentemente discutido é que a inabilidade de atrair e manter uma força de trabalho competente é uma das razões dessa perda de indústrias ou da incapacidade de atrair novas outras.

“[...] níveis de turnover excessivamente altos podem aumentar os custos da produção e podem mesmo resultar numa capacidade produtiva deficiente, devido à falta de operários treinados”. “Assim, como o setor administrativo não pode mais ignorar o impacto societal da organização no meio ambiente físico, os administradores não podem mais ignorar o impacto da organização no meio ambiente societal de recursos humanos.” (MOBLEY, 1992, p. 49).

Por isso, a importância de se gerenciar e controlar o *turnover*, pois as organizações possuem um papel de responsabilidade no controle deste processo, evitando problemas econômicos e sociais para a empresa, indivíduos e para a sociedade.

3 A Influência da Gestão do RH sobre o *Turnover*

A Gestão de Recursos Humanos indica uma enorme ingerência sobre o *Turnover*, uma vez que, as causas e consequências deste fenômeno apontadas no decorrer deste estudo mudam conforme a política e a forma como as pessoas são comandadas dentro da organização. É necessário que a organização seja capaz de saber de que forma conduzir este fenômeno ao longo dos processos da Gestão de Pessoas.

Desta forma, será abordado a seguir, como estes processos podem influenciar no gerenciamento do *turnover* da organização. Nesta abordagem, os processos que serão estudados serão os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

3.1 Processos de Agregar Pessoas

Os processos de agregar pessoas, também chamado de recrutamento e seleção de pessoas, são processos em que as organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e, do mesmo modo, em que as pessoas também escolhem as organizações onde querem trabalhar.

Assim, os processos pelos quais os indivíduos escolhem empregos e são escolhidos oferecem uma gama de informações importantes para um gerenciamento mais efetivo do *turnover*.

Por conseguinte, o processo de agregar pessoas constitui o início de tudo, ou seja, a admissão de novos parceiros dentro da organização, sendo que este deve ser praticado com eficiência, conforme as funções apresentadas, evitando dessa forma, custos indevidos e altos índices de *turnover*.

Primeiramente, a organização deve obter técnicas eficientes de recrutamento, para poder divulgar as vagas existentes dentro da organização e atrair pessoas de acordo com sua necessidade.

Segundo Chiavenato (1999, p.91) “o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado para abastecer seu processo seletivo”.

No mesmo sentido, Kottler (2006, p.92) define como recrutamento o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos.

Desse modo, tanto o recrutamento interno quanto o externo podem ter uma relação consistente com o *turnover*. O recrutamento interno pode evitar futuros desligamentos, visto que, além de aproveitar o potencial humano existente dentro da organização, ele motiva e encoraja o desenvolvimento dos atuais funcionários, incentivando a permanência e a fidelidade dos mesmos, havendo uma probabilidade de melhor seleção, evitando assim possíveis substituições. (KOTTLER, 2206, p.92)

Já o recrutamento externo apresenta pontos positivos e negativos, como por exemplo, a entrada de novos talentos e habilidades enriquece a organização, ao contrário, afeta negativamente a motivação dos funcionários que permanecem na organização, reduzindo a fidelidade dos mesmos, podendo assim, agregar para um *turnover* futuro. (KOTTLER, 2206, p.92)

Entretanto, a organização deve avaliar com cuidado qual o tipo de recrutamento mais adequado para o tipo de cargo em aberto, pois, não havendo recursos humanos compatíveis dentro da organização, obriga-se a mesma recrutar externamente seus parceiros. Logo após o recrutamento (divulgação e atração), a organização parte para a seleção dos candidatos. Nesta fase, a organização filtra os melhores candidatos, de acordo com o cargo em aberto. (MOBLEY, 1992, p.76).

Além disso, o processo de agregar pessoas depende de duas variáveis: de um lado, os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido, e de outro o perfil dos candidatos que participam da seleção e que ingressaram na organização. O processo de ingresso de um novo indivíduo na organização constitui uma compatibilização entre ambos. (MOBLEY, 1992, p.76).

Esta compatibilização baseia-se em: atitudes e habilidades do indivíduo em relação aos requisitos do cargo; valores, preferências e expectativas individuais em relação às normas, políticas, práticas, condições e compensação organizacionais. (MOBLEY, 1992, p.76).

A partir disso, podemos relatar a questão de que o profissional responsável pela seleção deve identificar e localizar as características pessoais do candidato, sendo que, deve haver uma interação entre pessoa e tarefa, visto que, conforme o cargo, este exige determinadas características humanas ou aptidões.

As técnicas de seleção são prognosticadores do *turnover*, pois a utilização de técnicas para a obtenção de informações sobre o cargo e dos indivíduos, é de extrema importância para uma seleção eficaz, visto que, é uma forma de comparar e selecionar os candidatos que estão de acordo com o cargo, diminuindo a margem de erro, evitando assim, maiores índices de *turnover*.

Muitas organizações selecionam os candidatos somente com base no currículo, eliminando candidatos com boa potencialidade, ou então, utilizam a entrevista de maneira imperfeita, deixando de obter informações relevantes. Resulta daí que muitas das pessoas admitidas não desempenham de maneira adequada as tarefas que lhes são confiadas. E em alguns setores a rotatividade de pessoal atinge níveis inaceitáveis.

Durante o processo seletivo, é importante que a organização e o indivíduo sejam sinceros, ou seja, ambos forneçam informações reais sobre o cargo e sobre as expectativas de cada um.

Desta forma, para que o processo de compatibilização seja efetivo, tanto o indivíduo como a organização, deve envolver-se ativamente, sendo que, frequentemente as organizações não fornecem informações precisas e reais aos seus futuros e novos empregados.

Muitas organizações possuem período de experiência do novo empregado, sendo que, este processo merece a devida atenção. E para que o período de experiência seja eficiente, Mobley (1992, p.78), afirma que:

[...] deve haver uma avaliação sistemática do novo empregado, com *feedback*³, o funcionário deve ter um “guia”, deve ser instruído e aconselhado, e também deve existir uma avaliação conjunta, das duas partes, das probabilidades de sucesso de uma relação empregatícia definitiva.

Ao findar tais atribuições, as organizações necessitam prevalecer-se de métodos adequados de recrutamento, tais como recrutar os candidatos conforme os critérios do cargo, prestar todas as informações existentes para o novo empregado e promover um modo de socialização eficiente, procurando dessa forma, impossibilitar o *turnover* e perdas com os investimentos abrangidos nestes processos.

3.2 Processos de Aplicar Pessoas

É através dos processos de aplicar pessoas, que os novos empregados serão integrados à organização, posicionados em seus respectivos cargos e tarefas e avaliados quanto a seu desempenho.

O primeiro passo é a orientação das pessoas na organização, posicionar as pessoas de acordo com as suas atividades e esclarecer às mesmas qual o seu papel dentro da organização bem como seus objetivos.

Logo após o ingresso do novo empregado é preciso orientá-lo, conduzi-lo às suas atividades e dar direções, definir comportamentos e ações, estabelecer metas e resultados a cumprir.

³ Palavra em inglês que no português significa retorno, resposta, crítica, análise crítica.

Na realidade, este processo inicial é importante para moldar um bom relacionamento em longo prazo entre os novos empregados e a organização, com o objetivo de reduzir a rotatividade de pessoal, pois a rotatividade é mais elevada durante o período inicial dos empregados, pelo fato de se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. Por isso, a orientação eficaz dos novos funcionários é fundamental para reduzir estas reações que acabam provocando o *turnover*. (MOBLEY, 1992, p.82).

Após a integração dos funcionários, outro processo de extrema importância para um gerenciamento eficaz do *turnover* é o desenho de cargos. Podemos definir desenho de cargos da seguinte forma: é o processo de organizar o trabalho através das tarefas que são necessárias para desempenhar um cargo específico. (MOBLEY, 1992, p.82).

A análise de cargos é feita a partir da descrição do cargo e significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. (MOBLEY, 1992, p.82).

Estes processos são importantes para a organização, pois todas as atividades de Recursos Humanos estão baseadas de acordo com as informações obtidas através da descrição e análise de cargos. O objetivo da descrição e análise de cargos é fornecer subsídios ao recrutamento e seleção de pessoas, material para o treinamento, avaliação do desempenho, base para avaliação e classificação de cargos, base para programas de higiene e segurança e guia para o gerente. (MOBLEY, 1992, p.82).

A descrição e análise de cargos, também fornecem subsídios à avaliação de desempenho, pois auxiliam na definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar os ocupantes do cargo, as metas e resultados a serem atingidos. Por isso, através das ferramentas do processo de aplicar pessoas, a Gestão de RH influencia diretamente o *turnover* da organização, à medida que, contribuem para a melhor adequação das pessoas a seus cargos e a valorização das mesmas. (MOBLEY, 1992, p.82).

O empregador que possui funcionários ou candidatos que valorizam o significado das tarefas precisa interessar-se por esse assunto ou enfrentar problemas de *turnover* e recrutamento com as alternativas de que dispõe. (MOBLEY, 1992, p.82).

3.3 Processos de Recompensar Pessoas

Para Chiavenato (2010, p.236) sendo a remuneração uma das causas do *turnover*, é preciso que a organização dê a devida atenção a este fator, os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para incentivar e motivar as mesmas dentro da organização, a fim de atingir os objetivos organizacionais e individuais.

Muitas organizações não possuem sistemas de remuneração, oferecendo salários abaixo do mercado, preferindo desta forma, perder seus recursos humanos, arcando com custos de *turnover* altíssimos a aderirem a sistemas que possam atrair pessoas mais qualificadas e evitar o fenômeno. Estas organizações acabam perdendo seus recursos humanos para concorrentes e/ou empresas que possuem uma estrutura salarial mais justa e de acordo com o mercado de trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p.236)

Nesta linha de pensamento, Mobley (1992, p.84), afirma que quando um empregador não é capaz de ser competitivo no mercado, no que se refere à remuneração, deve prestar muita atenção a outros fatores, como conteúdo de cargos e supervisão, que permitem que ele recrute e retenha uma força de trabalho competente.

Uma das formas da organização evitar o *turnover* é desenvolver sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários.

Desta forma a empresa pode adotar um sistema de Administração de Salários, ou seja, conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Este processo também é denominado em muitas empresas como Plano de Cargos e Salários.

A Administração de Salários é uma forma de manter um equilíbrio entre o ambiente interno (a organização), e o ambiente externo (mercado de trabalho), ou seja, os salários devem estar de acordo com os cargos dentro da organização, assim como, devem estar de acordo com os salários de outras organizações que atuam no mercado de trabalho. Contudo, existem ainda os benefícios sociais, que são de extrema importância para as pessoas, sendo parte integrante da remuneração do pessoal.

Assim, pode-se dizer que as finalidades dos sistemas de remuneração são promover procedimentos produtivos e limitar os custos trabalhistas, buscando ao mesmo tempo a satisfação das necessidades e sensação de justiça por parte dos empregados.

No entanto, além de ser uma forma de atrair e reter seu pessoal, eles visam reduzir a rotatividade de pessoal e fixar as pessoas na empresa. Desta forma a organização estará competindo no mercado de trabalho e evitando altos índices de *turnover*.

3.4 Processos de Desenvolver Pessoas

Os processos de desenvolver pessoas, também possuem considerável relação com o *turnover*, a partir do momento que as pessoas valorizam o crescimento e desenvolvimento profissional dentro da organização.

Desenvolver pessoas é, principalmente, proporcionar-lhes o preparo imprescindível para que elas assimilem novos comportamentos, ações, explicações, pontos de vista, conceitos e que transformem suas práticas e condutas tornando-se mais eficientes naquilo que desempenham.

Quanto aos processos de desenvolver pessoas, podemos argumentar que o *turnover* relaciona-se à satisfação presente e expectativas futuras e à avaliação de cargos e papéis dentro e fora da organização.

Como já mencionado, as organizações não podem esperar resolver seus problemas de pessoal apenas administrando o recrutamento, a seleção e as demissões. Devem dar a devida atenção aos empregados depois que eles entram para a organização, propiciando-lhes a experiência e o treinamento que irão prepará-los para os papéis demandados no futuro. (MOBLEY, 1992, p.92).

É que muitos empregados valorizam o aperfeiçoamento de suas habilidades e o desenvolvimento de sua capacidade, procurando melhorar seu desempenho no cargo, sendo que, um treinamento e um desenvolvimento com apoio da organização podem servir para diminuir a mobilidade, ou seja, o *turnover*. (MOBLEY, 1992, p.92).

Diante desta questão, os empregados criam expectativas em desenvolverem-se dentro da organização, com o objetivo de aperfeiçoar suas tarefas, objetivando também assumir outros cargos com maiores responsabilidades. Sendo assim, empresas que possuem programas de treinamento e desenvolvimento de carreira e que tem em sua política o crescimento do profissional, são empresas bem conceituadas no mercado de trabalho.

Em termos mais específicos:

A organização precisa prover aos indivíduos: informações acuradas sobre os possíveis níveis de carreira; um acurado *feedback*⁴ sobre seu potencial avaliado, em vários níveis da carreira; oportunidades de uma autoavaliação válida; recompensações pelo autodesenvolvimento; e oportunidades e programas de desenvolvimento. (MOBLEY, 1992, p.92).

Muitos empregados podem estar satisfeitos com o seu emprego atual, porém eles podem optar em deixar a organização por não terem expectativas futuras de desenvolvimento de sua carreira dentro da organização. Além disso, empregados valorizados podem tornar-se mais propensos a sair, ao ocorrerem mudanças no curso de sua carreira, em relação às aspirações e valores pessoais, e em sua vida familiar. (CHIAVENATO, 2010, p.238)

Se as empresas não investirem em seus empregados, oferecendo-lhes aperfeiçoamento e expectativas de crescimento dentro da organização, poderão perder seus

⁴ Palavra em inglês que no português significa retorno, resposta, crítica, análise crítica.

recursos humanos para seus concorrentes, contribuindo assim, para o aumento do *turnover*. (CHIAVENATO, 2010, p.238)

Finalmente, enfatizamos que são os valores, expectativas e percepções do indivíduo em relação às oportunidades internas de desenvolvimento que guiam sua decisão de *turnover*. Apesar da organização ter estágios de desenvolvimento de carreira racionais delineados para o indivíduo, se este não percebe e não valorizam positivamente esses estágios, o resultado pode ser o *turnover*. (MOBLEY, 1992, p.93).

3.5 Processos de Manter Pessoas

As organizações devem também dar a devida atenção aos processos de manter pessoas, que incluem higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, objetivando oferecer aos empregados um ambiente agradável de trabalho e de bem estar das pessoas.

O clima da empresa pode ser avaliado como sendo bom, ou ruim. O clima bom é percebido através dos comportamentos dos funcionários com atitudes positivas, demonstrações de confiança, entusiasmo, participação e comprometimento. O clima ruim é visto com comportamentos desfavoráveis à boa comunicação, produtividade e harmonia. Conflitos, atitudes negativas, discórdia, rivalidades, desinteresses em realizar as tarefas, podem ser observados em um clima ruim. (OLIVEIRA, 2010, p.22)

A organização deve se preocupar com a saúde física e mental de seus empregados, oferecendo condições adequadas quanto ao ambiente físico, psicológico e ergonômico, além de obter um programa de saúde ocupacional. Um bom ambiente de trabalho, que seja agradável, pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, assim como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. (OLIVEIRA, 2010, p.22)

Um ambiente de trabalho agradável e com condições de trabalho adequadas, contribui para a motivação das pessoas, melhorando o desempenho das mesmas, evitando assim doenças e acidentes, e conseqüentemente o *turnover*. (LUZ, 2003, p.57)

Hoje muito se fala em qualidade de vida no trabalho, que nada mais é, que a preocupação com o bem estar geral e a saúde dos empregados no desempenho de suas tarefas. O fato de que a regulamentação, publicidade e consciência geral em torno das condições ambientais de trabalho são cada vez maiores levam a constatações de que as condições de trabalho serão um fator cada vez mais importante para o recrutamento e retenção de pessoas. (LUZ, 2003, p.57)

3.6 Processos de Monitorar Pessoas

Os processos de monitorar, controlar e acompanhar as pessoas através de sistemas de informações gerenciais e banco de dados é um modo ainda existente nas organizações, pois

monitoram seus empregados com desconfiança e controle sobre seu comportamento, através de um esquema de controle externo e rígido, impondo restrições e limitações em um sistema centralizado, ou seja, administrado pelo órgão de RH.

Diante de uma abordagem mais moderna, os processos de monitoração apresentam um esquema de autocontrole e flexibilidade, de confiança nas pessoas e incentivo ao seu comportamento, dando – lhes mais liberdade e autonomia para incentivar a iniciativa e criatividade das pessoas. Este sistema aumenta a participação e o comprometimento de todos dentro da organização, diminuindo o *turnover*.

Considerações Finais

Após o estudo realizado sobre o *turnover*, nota-se que as causas apresentadas, estão relacionadas principalmente a fatores internos da organização. Constata – se desta forma que as políticas de recursos humanos influenciam diretamente no comportamento das pessoas, fazendo com que estas se retirem da organização e desta forma contribuindo para o *turnover*.

Primeiramente, o ambiente de trabalho deve ser favorável para a realização das funções inerentes a cada um. Hoje em dia as empresas perdem tempo e dinheiro contratando novos funcionários, e depois perdem seus talentos porque não sabem como manter esses talentos nas empresas.

No decorrer dos estudos, verificamos que uma das medidas que se deve tomar, é a valorização de seus recursos humanos através do recrutamento interno. Acredita-se que através deste, reduz-se os custos, aumenta a satisfação das pessoas com novas expectativas de trabalho, contribuindo ainda para o aprendizado e o desenvolvimento profissional e pessoal das mesmas.

Através da Gestão de Pessoas podemos desenvolver trabalhos entre os setores e com isso desenvolvendo uma maior integração entre os coordenadores e seus subordinados, melhorando assim a comunicação e a produtividade das equipes. Elaborando, portanto o Plano de Cargos e Salários e procurando aumentar a satisfação dos colaboradores. Não deixar a insatisfação da equipe tomar conta da organização por conta do não entendimento dos critérios estabelecidos à remuneração e a planos de cargos e salários para que não se sintam injustiçados e desmotivados a continuarem na organização.

Finalizando o estudo, acredita-se que todos os objetivos foram alcançados à medida que as causas do *turnover* foram identificadas e que os processos da Gestão de RH, influenciam diretamente no gerenciamento do *turnover*.

Concluimos que a organização precisa manter um equilíbrio na gestão do *turnover*, para que não fique acima e nem abaixo da média de mercado, sendo assim a empresa precisa atualizar e motivar seus funcionários para o sucesso organizacional.

No entanto, a partir deste estudo, acredita-se poder contribuir para uma gestão mais eficaz do *turnover* para as organizações, assim como, contribuiu para aprimorar o conhecimento do autor.

Esse estudo não esgota o tema, é uma contribuição para novas pesquisas sobre o assunto.

Referências Bibliográficas

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração (Uma abordagem Interdisciplinar)**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.; **Comportamento Humano no Trabalho (Uma abordagem Psicológica)**.. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2001.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO (Site). **Turnover**. Disponível em: < <https://www.dicionariofinanceiro.com/turnover/> >. Acesso em: 26 nov. 2018.
- ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Psicologia Organizacional: administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- HUNTER. James C. **Como se tornar um Líder servidor, os princípios do Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MALLET, Ricardo. **O poder do ambiente sobre a produtividade**. 2007. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/articles/2057/1/clima-organizacional/paginal.html> >. Acesso em: 03 ago. 2018.
- MERCER, Michaelo – Turnover: redução do custo de pessoal. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=JwcP3tc_1VMC&pg=PA23&dq=turnover+Mercer&hl=pt-BR&sa=X&ei=ZoOmUembGOB4APGsYDwDg#v=onepage&q=turnover%20Mercer&f=false >. Acesso em: 26 nov. 2018.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MIYASHITA, Marcelo. **Clima Organizacional**. 2006. Disponível em: < [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Clima Organizacional.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Clima_Organizacional.htm) >. Acesso em: 03 ago. 2018.

MOBLEY, William H. **Turnover**: Causas, Conseqüências e Controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

POMI, Rugenia Maria. **A Importância da Gestão do Turnover**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3> Acesso em 05 ago. 2018.

SILVA, Ricardo O. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2005.