



TURNOVER NAS EMPRESAS PRIVADAS: Como quebrar os paradigmas da rotatividade no século XXI

LENIVALDO DA SILVA FERREIRA

Carlas Renata Prissila Costa Ferreira

Joelma Silva nascimento

lenivaldoadm@hotmail.com

Resumo

Com o objetivo conceituar e identificar as características do *turnover* nas organizações privadas, realiza-se um estudo baseado nas causas, efeitos e métodos que são utilizados para reduzir o índice de rotatividade dos colaboradores em uma empresa. Assim, analisa-se como calcular e prevenir o aumento do índice do *turnover*. Também verifica-se os fatores proporcionado pelo fenômeno que prejudicam a “saúde da empresa”. Contextualiza-se o a importância dos gestores em aplicar medidas que avaliam, previnem e corrigem a alta taxa rotatividade dos funcionários. Objetiva-se identificar as causas e efeitos do turnover nas empresas, como também, suas respectivas soluções de forma a orientar os gestores sobre a importância do cálculo do turnover; demonstrar como realizar o cálculo da rotatividade – turnover; identificar as ferramentas de gestão que auxiliam e agregam valores ao gestor na redução de alto índice de rotatividade; sugerir ações de prevenção e controle da taxa.

Palavras-chaves: Funcionário; Gestor; Colaborador, índice; Rotatividade.

Abstract

In order to conceptualize and identify the features of turnover in private organizations , carried out a study based on the causes , effects and methods that are used to reduce the turnover rate of employees in a company . Thus , we analyze how to calculate and prevent the increase of the index of turnover . Also there is the factors provided by the



phenomenon that undermine the " health of the company ." Contextualizes the the importance of managers to implement measures that assess , prevent and correct the high turnover rate of employees. The objective is to identify the causes and effects of turnover in companies , but also their solutions in order to guide managers on the importance of calculating the turnover ; demonstrate how to perform the calculation of turnover - turnover ; identify the management tools that assist and add value to the manager in reducing high turnover ; suggest prevention and control rate .In order to conceptualize and identify the characteristics of the turnover in private organizations, carried out a study based on the causes, effects and methods that are used to reduce the turnover rate of employees in a company. Thus, we analyze how to calculate and prevent the increase of the turnover rate. Also there is the factors provided by the phenomenon that undermine the "health of the company." Finally, contextualizes the the importance of managers to implement measures that assess, prevent and correct the high turnover rate of employees.

Keywords: Employee, Manager, Contributor, index; turnover.

Introdução

A rotatividade nas empresas tem sido uma tendência no mercado de trabalho. A geração empregadora do momento tem vivido fatores importantes na economia e no desenvolvimento das empresas. Acredita-se que a taxa de *turnover* tem aumentado constantemente, pois, percebe-se que cada vez mais os colaboradores dessa geração atual têm almejado e buscado maiores benefícios e oportunidades dentro das organizações, sejam, elas um salário com mais benefícios, oportunidade de ascensão na carreira, autonomia, reconhecimento, valorização do intelecto e da mão de obra, para que tenham uma boa satisfação pessoal.

Hoje, os profissionais também têm buscado cada vez mais trabalhar em empresas que proporcionem qualidade de vida no trabalho para que possam desempenhar satisfatoriamente suas atividades. Sendo assim, percebe-se que a geração



Y busca o crescimento de carreira profissional e a empresa que proporciona este constantemente consegue garantir a permanência dos colaboradores dentro da organização.

As rotinas de trabalho também tem sido um diferencial para a satisfação e empenho do colaborador. Investir em treinamentos, desenvolvimentos e qualidade de vida são fatores primordiais para garantir o crescimento da empresa, por meio de colaboradores preparados tecnicamente, motivados e aptos as mudanças.

As preocupações dos gestores em identificar, controlar e acompanhar as taxas de desligamento dos funcionários em um período de tempo é um mecanismo eficiente de gestão que norteiam como adquirir uma satisfatória saúde empresarial, ou seja, garantir que a organização esteja sempre em constante crescimento financeiros pois, para isso a mesma depende da gestão e do seu capital intelectual, os colaboradores.

Entende-se o quanto é necessário atentar para os números que representam a rotatividade, mas principalmente identificar as causas da mesma e tratar imediatamente para que se possa ter um índice de contratação e demissão que não prejudique bruscamente os valores financeiros da organização.

As empresas privadas do século XXI cada vez mais tem se deparado com um aumento no índice de rotatividade. São vários os motivos e consequências do *turnover* nas empresas do país. Como identificar essas causas e consequências? Como quebrar os paradigmas que envolvem a rotatividade de funcionários nas mais diversas organizações espalhadas pelo Brasil?

Por fim, acredita-se que ao passar dos anos as gerações tem tido mais oportunidade de conhecimento e assim, buscam um melhor aproveitamento de suas habilidades dentro das empresas. Por isso, todos os profissionais ligados a cargos de liderança e gestão devem estar atentos aos anseios de seus colaboradores para garantirem a permanência do mesmo dentro da empresa e evitar assim, os gastos constantes, com recrutamento, seleção e treinamentos de novos colaboradores, perdendo tempo de produtividade e recursos financeiros.

Referencial teórico



TURNOVER é um termo da língua inglesa utilizado para identificar virada; renovação; reversão. Este está presente em vários contextos, mas, o conceito de *TURNOVER* tornou-se amplo e indispensável para área de recursos humanos a qual utiliza-o na caracterização do índice de rotatividade dos colaboradores de uma organização. Percentual calculado através dos números de contratação, permanência e desligamentos dos funcionários em um determinado período de tempo.

Os responsáveis pelo *turnover* nas empresas são os próprios colaboradores, como também, os gestores, chefes e líderes dos departamentos. Uma vez que, o processo de contratação e desligamento de funcionários passam a ser de responsabilidade dos gestores, o mesmo têm o papel de selecionar, contratar, treinar e demitir quando necessário. Assim, nota-se que uma das causas do alto índice do *turnover* é a má gestão ou má liderança da equipe de trabalho que resultará na dispensa do colaborador seja ela de forma ativa ou passiva.

Segundo, HUNTER (2004, p. 25), Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Desta forma, torna-se nítido o quanto a liderança pode ser influência no índice de rotatividade de uma empresa. Esta tem a responsabilidade de proporcionar aos liderados motivos para que os mesmos sintam prazer em realizar suas atividades.

O índice de *turnover* é utilizado como um indicativo que apresenta a saúde empresarial de algumas organizações principalmente naquelas que trabalham com um número alto de contratação e demissão de funcionários, exemplo de empresas que atuam no ramo de *call center*, hotelaria e turismo. Então é necessário ter um índice baixo de rotatividade para melhor garantir a saúde empresarial que reduzirá gastos com seleção, contratação, treinamento e desenvolvimento de novos colaboradores.

Segundo CHAVIENATO, (1999) um índice ideal de rotatividade é aquele que permite à organização reter seus colaboradores que desempenham uma boa atividade, substituindo aqueles que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico.



Destarte, cada empresa possibilita ter um significativo índice de permanência dos colaboradores com a maximização do capital intelectual presente que consequentemente implica na diminuição do no número de rotatividade dos mesmos. Segundo Milkovich e Boudreau (2008), a rotatividade dos empregados é um processo oneroso e gera prejuízo a empresa.

Deste modo, é essencial que a organização saiba identificar qual o ideal índice de rotatividade para manter equilibradamente os recursos destinados a contratação de pessoas pois, muitas vezes se faz necessário reduzir o quadro de funcionário para recupera o equilíbrio financeiros, ou melhorar o clima organizacional, porém, em outras situações o desligamento solicitado por parte do colaborador pode ser mais positivo para a administração dos recursos que serão gastos neste processo. Portanto, é necessário avaliar, medir e acompanhar os índices de totalidades existentes nos segmentos; setores da organização. Conforme Lacombe (2005), o cálculo da rotatividade deverá ser feito em um determinado período, seja ele semanal, mensal ou anual.

O *turnover* pode ser calculado mensalmente da seguinte forma:

$$\frac{(\text{Número de entrada de colaboradores}) + (\text{saída})}{(\text{Total de funcionários}) \times (100)}$$

Alguns especialistas da área de departamento de pessoal informam que percentual de *turnover* ideal é equivalente a 0,5 % porém, nota-se que essa informação é relativa pois, depende do potencial da empresa e de sua área de atuação. Como também, entende-se que o baixo nível de rotatividade contínuo não é um fator favorável a organização, uma vez que, a mesma deixa de gerar novas oportunidades de mudanças, renovação de métodos e melhoras nas práticas das atividades exercidas, por ter gerado



um congelamento da mão de obra que já é existente. Satava (2003), afirma que a perda de funcionários faz parte dos negócios, porém, alerta que uma taxa superior a 20% é desnecessária e um desperdício.

Segundo estudos do DIEESE, (2007) no ano de 2006 a taxa mensal de rotatividade no Brasil era de 3,5% ao mês, que representa um índice anual de 42%. Em 2002, este índice era de 35% ao ano, ou seja, em cinco anos a rotatividade aumentou 20%, o que significa que em aproximadamente 2,5 anos, as empresas trocam seus quadros de funcionários.

Percebe-se assim, que o índice de rotatividade nas empresas do Brasil tem aumentado constantemente. Por este motivo, os setores de departamento pessoas das diversas organizações têm se preocupado em garantir três grandes ações aos seus quadros de funcionários; treinar, reter e desenvolver o seu capital intelectual. Assim, verifica-se que a empresa não tem tido apenas dificuldades com seus concorrentes, mas também, em garantir seu quadro de funcionário ativo e eficiente dentro das empresas, pois são os próprios colaboradores que saem das organizações e passam a ser o mais novo funcionário já capacitado para atuar em outra empresa.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 6) “o capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar”.

Para Chiavenato (2004), uma boa organização não é aquela que consegue captar seus talentos, e sim aquelas que os aplica corretamente e os mantém satisfeitos ao longo prazo da organização.

A rotatividade pode gerar três tipos de custos que segundo Chiavenato, (2002) são divididos em custos primários, secundários e terciários.

Os custos primários são aqueles que diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo, têm-se as despesas com o processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado; despesa com a área de pessoal para realizar o cadastramento e pagamento da demissão de um 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.

Os 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, têm-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 aos demais empregados.

E finalmente, os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais 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 inexperientes ou em fase de ambientação.

Os custos que são gerados pela empresa através da rotatividade de seus funcionários são as despesas de rescisão de contrato de trabalho quando feito pelo empregador; as despesas de recrutamento e seleção utilizadas na contratação de novos colaboradores; as despesas de treinamento; despesas de adaptação; despesas médicas entre, outras. De acordo com Lacombe (2005) a rotatividade tem um custo relativamente alto para a empresa se considerar o custo do processo de recrutamento, seleção e admissão.

Nota-se que com o aumento da competitividade entre as empresas muitas têm investido em diversas práticas para reter seus colaboradores como, treinar e desenvolver. AS causas pelas quais os funcionários das gerações pertinentes ao século XXI tem se evadido das empresas são:

Falta de treinamento adequado para que o colaborador exerça sua atividade com segurança e conhecimento; má gestão da cultura organizacional o qual tem engessado e desmotivado diversos colaboradores; falta de valorização do talento; falta de uma gestão de competência eficiente, má gestão da qualidade total para os colaboradores, problemas na comunicação, falta de um plano de carreira e a presença líderes despreparados para liderar, envolver e desenvolver as equipes.



Segundo ROSÁRIO,(2006) as causas mais frequentes que levam os funcionários a deixarem as empresas: Ofertas mais atraentes por outras empresas; Instabilidade econômica; Ambiente e imagem organizacional; Insatisfação quanto à política salarial da organização; Política de benefícios insuficiente; O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; Falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; O tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições de trabalho da organização; Rotina sem desafios; A cultura organizacional da empresa; A política de recrutamento e seleção de recursos humanos; Falta de reconhecimento.

Alguns fatores podem implicar diretamente no desligamento dos funcionários que conseqüentemente aumentará o índice de rotatividade nas empresas.

Segundo Chiavenato (2004), existem alguns fatores que podem influenciar na demissão dos empregados, tais como, substituição por um mais qualificado, para reduzir o quadro de funcionários ou até mesmo para corrigir um problema de seleção inadequada.

Conforme Ferreira e Siqueira (2005), a rotatividade de colaboradores vem despertando a atenção de todos os setores administrativo, principalmente do gestor de RH que se preocupa com os custos relativos com o desligamento de funcionários, como também com a manutenção de seus talentos, visando adquirir maior competitividade no mercado.

Outro fator que pode proporcionar o afastamento, o desligamento do colaborador da empresa é o absenteísmo¹. Faltas injustificadas ao ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2004), ter funcionários na empresa não significa que eles estejam ativamente exercendo suas atividades durante todo o horário de trabalho, podem ocorrer certos tipos de ausências como 20 minutos por atrasos, faltas ou por algum motivo inconveniente.

Segundo Oliveira (2006), cabe a gestão de pessoas encontrar quais as melhores ferramentas eficazes para auxiliar na manutenção de pequeno índice de turnover. Improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal. Os profissionais da área de gestão de pessoas, que tenham por objetivo reduzir o seu tal índice, devem analisar todo o processo

¹ Absenteísmo é uma palavra com origem no latim, onde *absens* significa "estar fora, afastado ou ausente". O absenteísmo consiste no ato de se abster de alguma atividade ou função.



de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

Para se identificar as causas da rotatividade e reduzi-las posteriormente pode ser aplicado as diversas ferramentas utilizados na gestão de pessoas como: investir em treinamento e desenvolvimento do corpo funcional da organização, proporcionando entendimento sobre sua área de atuação e suas respectivas tarefas a serem executadas; proporcionar um plano de carreira e salário que vise reconhecer o trabalho do colaborador por meritocracia; Proporcionar melhores qualidade de vidas no trabalho como, ginásticas laborais, momentos de lazer, atividades esportivas, programas de saúde a alimentação; investir na equipe de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, para que a mesma, possa fazer a captação mais coerente e desenvolver bem o capital intelectual da organização; avaliar o clima organizacional com questionários e espaços para sugestões que busquem a opinião dos colaboradores.

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção, podem ocorrer também problemas com o treinamento, o colaborador não receber uma capacitação adequada, ou ainda pode se desmotivar ou então se perceber que foi atraído para uma atividade que é um pouco divergente da proposta entre outros fatores que o fazem desistir de trabalhar em determinada empresa. (OLIVEIRA, 2006, p. 1).

Metodologia

Inserido na linha de pesquisa organizacional, a presente foi desenvolvida em função da identificação dos motivos que acarretam o aumento da taxa de rotatividade que tem crescido constantemente nas empresas privadas, assim, houve a necessidade de se desenvolver um conteúdo que retrate situação e posição das empresas sobre o tema. Desta forma, foram expostos os conceitos de análise de necessidades do setor administrativo que é mencionado no capítulo de revisão teórica. Tornando-se necessário conhecer quais as necessidades, interesses e anseios dos colaboradores da geração atual.

As questões e os instrumentos de coleta de dados para alcançar a finalidade última desta pesquisa que é propor uma reflexão sobre o tema de rotatividade dos funcionários na empresa. Foram levantados estudos bibliográficos de pesquisas e a



partir delas, foi escolhido o seguinte instrumentos para a coleta dos dados: INSTRUMENTOS: a) Leitura bibliográfica, por meio de livros, revistas, sites, periódicos atualizados, manchetes e informações retiradas de vídeos postados na internet. Para depois com bases nos estudos, fornecer uma solução ao problema abordado. Segundo, (MATOS, ROSSETO JÚNIOR E BLECHER, 2003). Este método é utilizado para pesquisa que consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetos. Por tanto, os dados foram coletados com utilização dessas ferramentas que expõem o tema de forma clara e ao mesmo tempo de forma atualizada contendo a crítica de teóricos e profissionais que atuam na área de recursos humanos e administração de empresa.

Considerações finais

Muito se falou durante este estudo sobre a rotatividade, suas causas e consequências para as empresas dos setores privados. Pode-se verificar assim, que o tema é extremamente atual e importante para as áreas de administração e recursos humanos. Nota-se também, que essa rotatividade de funcionários está em alta na classe mais jovens de profissionais e estagiários que tem ocupado as diversas oportunidades de emprego nas grandes micros e pequenas empresas existente no país. Com o investimento em educação e com o crescimento populacional de jovens que estão entrando nas universidades ou até mesmo assumindo famílias os mesmo, também, tem contribuído para o aumento da taxa de *tunorver* nas empresas, por muitos não se adaptarem a área de atuação ou por terem que buscar uma remuneração maior para garantir seu sustento.

Segundo, Ricardo (2014)², entre os jovens de 18 a 24 anos, a taxa de rotatividade no emprego chega a 77%. Já no grupo de adultos essa taxa cai para 28%. Enquanto os adultos passam cerca de seis anos em cada emprego, os mais novos ficam em média apenas dois anos no trabalho.

² Ricardo Paes de Barros, da SAE, e Rafael Osorio diretor de Estudos e Políticas Sociais do Ipea. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.



De fato, percebe-se que a rotatividade dos colaboradores nos empregos é um objeto de estudo para os órgãos públicos responsáveis pelos dados econômicos do país, uma vez, a questão da rotatividade contribui por um lado para o aumento do índice de contratação de pessoas em uma determinada região abrindo as portas para o primeiro emprego gerando novas oportunidades para chefes de famílias que almeja crescer profissionalmente.

É necessário que os empregadores e os gestores das organizações, de fato, se interessem pelo tema para que possam entender o fenômeno do *turnover* e assim, ter dados, ou seja, bases técnicas e reais para tomar decisões nos processos de contratação e demissão do corpo funcional de suas empresas. Assim, este estudo visa a reflexão do quanto se é necessário identificar quando a rotatividade é normal e necessária em uma empresa e quando esta passa a ser um agravante em suas atividades, dependendo dos números de funcionários que são desligados e que conseqüentemente implicam nos mais diversos gastos com todo novo processo de contratação e permanência do mesmo.

Por tanto, a gestão de pessoas está munida de técnicas e metodologia que proporcionam informações as quais auxiliam e direcionam os gestores no processo de gerenciamento de equipes e das tomadas de decisões, auxiliando diretamente a alta gestão das organizações a garantir o aumento de vida útil da empresa.

Referência

ADMINISTRADORES: banco de dados. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/entrevistas/carreira/a-importancia-dostreinamentos-para-a-carreira-de-profissionais-e-sucesso-de-empresas/21/>. Acesso em 13.03.2014

ADMINISTRADORES: banco de dados. Disponível em:

http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-idade-ideais.html. Acesso em 12.03.2014



ADMINISTRADORES: banco de dados. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-lidar-com-a-rotatividade-de-pessoal/50229/>. Acesso em 01.03.2014

ADMINISTRADORES: banco de dados. Disponível em:

<http://www.gpportal.com.br/2011/05/como-calculer-o-turnover-rotatividade.html>. Acesso em 02.03.2014

ADMINISTRADORES: banco de dados. Disponível em:

http://www.aedb.br/seget/artigos09/164_05%20-%20ok%20-%20SEGET%20-%20LIDER.pdf. Acesso em 13.03.2014

ADMINISTRADORES: banco de dados. Disponível em:

http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf. Acesso em 13.03.2014

ADMINISTRADORES: banco de dados. Disponível em:

http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_daniele.pdf. Acesso em 13.03.2014

ADMINISTRADORES: banco de dados. Disponível em:

http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp. Acesso em 13.03.2014

CÁURIO, Luiz Renato. **Proposta para o aprimoramento do processo de recrutamento e seleção da empresa Refribrás**: Itajaí - São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed: Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

CHIAVENATO, Adalberto. *Teoria Geral da Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



FERREIRA, M.L.C. BISI; SIQUEIRA, M.M.M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. Organização em contexto, Ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

HUNTER, James C. O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset: **Recursos humanos**: princípios e tendências: São Paulo. Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, D. A. Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: (org.). Gestão democrática da educação; desafios contemporâneos. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

ROSARIO, Cecilia Camargo. Rotatividade de Pessoal (turnover). Disponível em: <http://www.atituderh.com/artigo.aspx?codigo=2177>. Acesso: 19.03.2006.