

TURNOVER E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: SUPERANDO A CULTURA DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL.

TURNOVER AND PEOPLE MANAGEMENT STRATEGY: OVERCOMING THE TURNOVER CULTURE.

FRANCO, Eliane Soares Mendes ⁽¹⁾
MATOS, Ângelo Braz de ⁽²⁾

RESUMO:

Este artigo apresenta um estudo sobre a questão do *turnover* empresarial com ênfase em suas causas e consequências, assim como aponta alternativas para seu controle.

São analisados dados publicados pelo Ministério do Trabalho e Emprego entre janeiro de 2005 e dezembro de 2010 relativos a uma cidade tipicamente industrial do centro oeste de Minas Gerais. Verificam-se ainda a relação entre *turnover*, níveis de qualificação e faixas salariais, tipos de desligamentos bem como as áreas profissionais onde mais tem ocorrido tal “fenômeno”.

Este estudo permite uma visão de inúmeros fatores, objetivos e subjetivos, causadores do *turnover* apontando-o como resultado da ausência de uma condução estratégica na gestão de recursos humanos e de um planejamento organizacional que o considere na gestão de seus resultados.

PALAVRAS CHAVE: *Turnover*, rotatividade de pessoal, gestão de pessoas, recursos humanos, mercado de trabalho.

ABSTRACT:

This article brings up a study about the management turnover issue, emphasizing on its causes and consequences, as well as point the alternatives for its control.

Datas published are analyzed by the Ministry of Labor and Employment from June to September 2010 related to an industrialized city, a typical Central-West one in Minas Gerais. The relationship between turnover, levels of qualification and average wage, kinds of dismissal as well as the professional areas where happens the most such "phenomena" are still analyzed.

This study permits a view of numerous factors, objective and subjective, caused of the turnover, point it out as the consequence of the lack of a strategy way in the human resources management and of an organizational planning in which is considered in the management results.

KEYWORDS: *Turnover, staff turnover, people management, human resources, labor market, labor market.*

(1) Eliane Soares Mendes Franco é pedagoga organizacional, professora da Universidade de Itaúna nas disciplinas: Administração de Recursos Humanos, Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. É Mestre em Educação Tecnológica e especialista em Formação Profissional e Gestão de Ensino Profissionalizante. É sócia diretora da empresa Diferencial Recursos Humanos.

(2) Ângelo Braz de Matos é economista, professor da Universidade de Itaúna. Pós-Graduado em Nível de Mestrado em Administração pelo CEPEAD – Centro de Pesquisas em Administração da UFMG.

INTRODUÇÃO: *TURNOVER* – CONCEPÇÕES E DADOS

A rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover* pela gestão de pessoas no mundo empresarial, diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período. O índice de *turnover* “é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa” (CHIAVENATO, 1998). Normalmente o *turnover* é levantado mensalmente para permitir comparações e decisões, já que tem caráter preditivo.

Considerando-se que o índice de *turnover* diz respeito à medida da rotatividade de pessoal, normalmente desconsideram-se em seu cálculo as entradas por aumento de quadro ou saídas por redução de quadro, bem como por aposentadoria e morte.

O *turnover* pode também ser calculado de forma global, setorial, por níveis hierárquicos, por iniciativa da empresa, por iniciativa dos empregados; enfim o acompanhamento do indicador deverá se delinear conforme a realidade e demandas de cada organização.

Embora já tenha sido promovido a “indicador”, até com fórmula de cálculo, o fenômeno da rotatividade de pessoal ainda não recebe a atenção que merece por parte dos empresários e dos trabalhadores. Para as empresas que o compreendem, é de tal relevância, que algumas corporações têm investido em identificar as “intenções” de *turnover* para atuar de forma preventiva e rigorosa sobre essas probabilidades, especialmente quando dizem respeito a perdas de funcionários significativos (SIQUEIRA, 2005).

Por outro lado, pode-se identificar um ostensivo desconhecimento acerca da importância do *turnover* para os resultados empresariais quando são apreciados números cumulativos perenes que se reforçam por vários anos seguidos.

A título de reflexão apresentam-se na tabela 1, a seguir, os dados de *turnover* da cidade de Itaúna, município de 83.000 habitantes, do Centro-Oeste mineiro. Itaúna é cidade universitária, tipicamente industrial, com predominância dos setores têxtil e metal-mecânico. Há também participação crescente dos setores de serviços e de comércio.

Tabela 1 - Movimentação do Emprego Formal e Turnover em Itaúna (MG)

Anos	Janeiro de 2005 a dezembro de 2010				
Setores	Admitidos	Desligados	Saldo	Estoque	Turnover (*)
Indústria	22.953	20.506	2.447	9.065	58,81%
Construção Civil	4.485	4.110	375	1.188	94,67%
Comercio	14.380	12.885	1.495	4.541	80,16%
Serviços	16.954	15.491	1.463	6.446	58,31%
Agricultura	1.436	1.386	50	500	56,16%
Total	60.208	54.378	5.830	21.740	64,50%

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego- PDET - Internet www.mte.gov.br

Disponível em: www.mte.gov.br - Pesquisa feita em 20 de abril de 2011

Destaca-se, na Tabela 1, o alto índice de *turnover* do setor de Construção Civil, em todos os anos ali apresentados, seguidos do setor de Comércio, ambos com índices médios acima dos demais.

Pode-se constatar também na referida tabela que Itaúna acumula um índice médio de *turnover* de 64,50% ao ano, nos últimos 6 anos, com destaque para os índices do comércio e da construção civil, sempre mais impactantes.

Considerando os valores adotados por muitas empresas para acompanhamento desse indicador de “saúde organizacional” (LAUER, 2009), a cidade de Itaúna apresenta o *turnover*, em média, **28% acima dos índices anuais** ditos “aceitáveis”. Evidencia-se assim uma “epidemia” de instabilidade no emprego, certamente com grandes prejuízos para todos os envolvidos na questão. Ressalta-se que foi exatamente esta “epidemia” que motivou o presente estudo.

No entanto, não são apenas os índices que mais preocupam, mas a naturalidade e a banalização como o tema tem sido encarado, tanto por empresários como por trabalhadores.

Do ponto de vista dos trabalhadores, observa-se que muitos parecem nem se incomodar com as enormes desconfianças geradas por uma trajetória profissional de “entra-e-sai” em empresas por toda parte.

A estabilidade profissional é um cartão de visita incontestável. A carteira profissional pode ser um rico auxiliar de avaliação do perfil de um indivíduo. Através dela, pode-se conhecer a trajetória profissional e o poder de estabilidade do mesmo. Conversando despreziosamente sobre o histórico evidenciado na carteira de trabalho de um candidato a emprego, por exemplo, pode-se conhecer também sua capacidade de progressão e crescimento nas organizações, sua capacidade de aderir à cultura de uma empresa e sua persistência frente a desafios e situações de pressão.

É certo que a imagem de um trabalhador que apresenta uma elevada rotatividade em seus empregos fica estremecida.

Muitos questionamentos surgem, ainda que ocultados, quando se depara com um histórico profissional de movimentação expressiva entre empresas ou empregos. Terá sido por incompetência? Será uma pessoa de difícil convivência? Será que teve problemas morais ou de conduta? Será que teve dificuldades de se adaptar às novas situações ou a culturas organizacionais diferentes?

Ficar por pouco tempo em uma empresa ou evidenciar uma tendência de alternância contínua e intensa de emprego pode estar relacionado às dificuldades pessoais do trabalhador, por não responder ao mercado com um perfil capaz de desejar sua permanência. Segundo a professora Ana Beatriz Carvalho, da FGV, (citada por OLIVEIRA, 2006), iniciativa e comprometimento, espírito de colaboração, facilidade de interagir em equipes, preocupação com o próprio desenvolvimento, foco num trabalho de qualidade e na satisfação do cliente, são algumas das competências mais demandadas nos tempos atuais e as mais responsáveis pela retenção e valorização das pessoas em uma empresa. Sabe-se que essas competências têm se tornado cada vez mais raras entre os “disponíveis” no mercado de trabalho.

No entanto, sabe-se também que, se por um lado as “incompetências” do trabalhador podem ser um fator determinante para sua demissão, os desligamentos de pessoal podem ser também causados por “incompetências organizacionais”. Nesse artigo o foco se manterá especialmente sobre essa última possibilidade, já que o direcionamento desse trabalho será as empresas de um modo geral.

Se as empresas podem ficar mobilizadas com perguntas e desconfianças acerca de um profissional instável, também algumas questões, de outra vertente, deveriam ser dirigidas a esses mesmos “profissionais instáveis”: Por quais motivos você não aceitaria trabalhar em uma empresa? Quais os “sinais” você observa para escolher a empresa onde ingressará?

Essas perguntas são freqüentemente respondidas com alegações associadas às imagens das organizações onde as pessoas ficam por pouco tempo, onde não há perspectiva de crescimento ou onde os funcionários não se sentem realizados, valorizados ou felizes em trabalhar. Também são vistas com desconfiança as empresas onde os funcionários são demitidos com uma facilidade e regularidade.

TURNOVER – CAUSAS PREVISÍVEIS E CAUSAS SURPREENDENTES

Mas afinal, por que as pessoas se movimentam de uma empresa para outra? Quais os motivos têm “engordados” os índices de *turnover* – a insatisfação dos empregados ou dos empregadores?

Habitualmente, a resposta comum é a de que as pessoas têm tomado a iniciativa de deixarem as empresas em busca de novas oportunidades.

Com uma taxa atual de desemprego de 8,3% em Minas Gerais, conforme matéria veiculada no jornal “O Tempo” (Belo Horizonte- MG, 16/09/2010), contra índices que já atingiram a casa dos 20% em 2003, acredita-se que as demissões por iniciativa dos trabalhadores seriam em números muito superiores às demissões por iniciativa dos empregadores.

Num tempo de mercado aquecido, em dias de “pós-crise”, quando as empresas estão em grande número festejando a volta das vendas e do ritmo de produção intenso, é tempo, de fato, para que a concorrência por recursos humanos se estabeleça de modo mais acirrado.

Imagina-se que nesse momento os profissionais buscariam novas oportunidades de crescimento, valorização, reconhecimento, melhores condições de trabalho e melhores salários e isso ampliaria significativamente os dados sobre rotatividade de pessoal.

Seria de se esperar que o mercado em expansão desse maior poder de negociação aos trabalhadores. No entanto, os números da cidade de Itaúna, cidade adotada como base para este estudo, mostram exatamente o contrário.

Examinando-se a Tabela 2 a seguir, pode-se verificar que as demissões por iniciativa do empregador são expressivamente em maior número do que as efetuadas por iniciativa dos empregados.

Em média, no período de 2006 a 2010, as dispensas “sem justa causa” representaram 67,15% do total de desligamentos, 3,3 vezes mais que os desligamentos “Espontâneos” ou por iniciativa do trabalhador, que foram de apenas 20,55% do total.

Há aqui uma aparente contradição ou possível incoerência entre o discurso empresarial que veicula no cotidiano das organizações, de que faltam trabalhadores (ou de que eles se demitem com grande facilidade para buscar uma nova ocupação) e o número de pessoas que são continuamente dispensadas pelas empresas.

Tabela 2 - Movimentação do Emprego Formal, por grandes setores da Economia (IBGE)

Período: 2006-2010

Tipos de Movimentações	2006	2007	2008	2009	2010	Total	%
Admissões							
Primeiro Emprego	1.704	1.741	1.714	1.348	1.600	8.107	15,75%
Reemprego	7.225	8.056	9.073	8.207	10.649	43.210	83,96%
Contrato - Prazo Determinado	0	35	24	29	39	127	0,25%
Reintegração	0	5	6	11	2	24	0,05%
Total de Admissões	8.929	9.837	10.817	9.595	12.290	51.468	100,00%
Desligamentos							
Dispensados com Justa Causa	0	88	65	41	55	249	0,53%
Dispensados sem Justa Causa	6.425	5.749	6.500	6.516	6.229	31.419	67,15%
Espontâneos	1.550	1.757	2.073	1.504	2.731	9.615	20,55%
Outros	36	1.112	1.443	1.293	1.623	5.507	11,77%
Total de Desligamentos	8.011	8.706	10.081	9.354	10.638	46.790	100,00%
Saldo da Movimentação	918	1.131	736	241	1.652	4.678	-
Estoque no Final do Período	17.980	19.111	19.847	20.088	21.522	21.522	-

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego. Disponível em www.mte.gov.br

Consulta feita em: 20 de abril de 2011

Ana Paula Pedrosa, do jornal O TEMPO (MG), evidencia em seu artigo publicado em setembro de 2010 que o Sine de Belo Horizonte tem hoje 3.361 vagas em aberto, algumas há muito tempo. A jornalista faz menção às observações da gerente do Sine Floresta (Belo Horizonte), Mônica Duarte Mattos, que afirma que a dificuldade de conseguir profissionais não está restrita aos cargos que exigem maior qualificação. Segundo Mônica Duarte (citada por Pedrosa, 2010), está difícil conseguir profissionais para todo tipo de função. Mesmo com uma considerável evolução do rendimento médio dos assalariados, como pode ser confirmado no gráfico que acompanha a reportagem, reproduzido a seguir como gráfico 1, a escassez de mão de obra é hoje um fator preocupante e inspira o título da reportagem de O TEMPO: “Brasil está prestes a viver um apagão de mão de obra”.

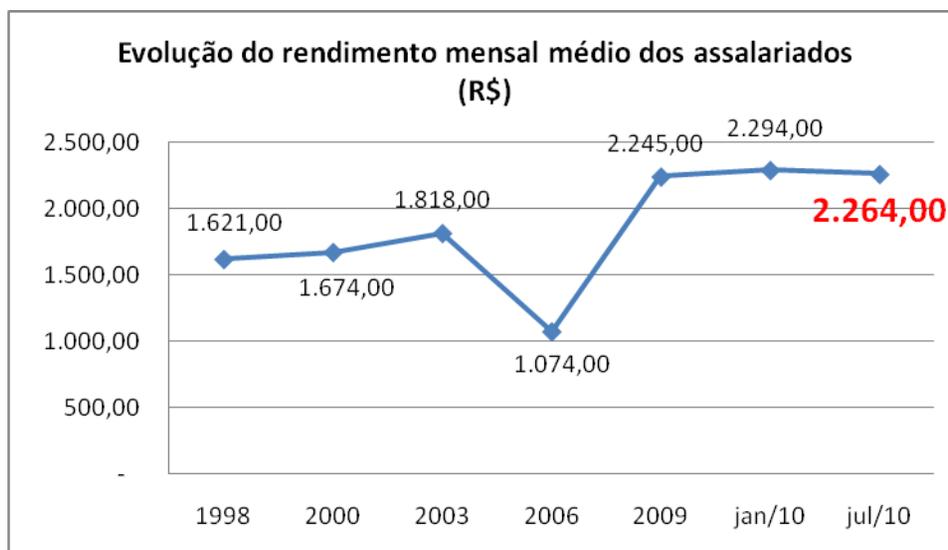


Gráfico 1: Evolução do rendimento mensal médio dos assalariados em Minas Gerais

Fonte: Dados Básicos: Jornal “O TEMPO”. Belo Horizonte (MG), 16/09/2010

É exatamente em virtude desse tipo de dados que apontamos a existência de uma aparente contradição entre o discurso patronal e a realidade porque, na verdade, a contradição em si não existe. O fato é que dois fatores determinam o assustador “número surpresa” de demissões por iniciativa dos empregadores: primeiro os incontáveis “acordos” que são realizados entre as empresas e trabalhadores, o que onera tanto o setor empresarial quanto o setor público.

A justificativa dos empresários para a efetivação dos tais “acordos” é de que quando um funcionário deseja se desligar da empresa, ou ele o libera a partir de um “acordo” ou o libera demitindo-o, em função das inúmeras insatisfações que ele passará a lhe causar até ser demitido, trabalhando com baixo índice de produtividade e acarretando problemas disciplinares.

Outro problema advindo destes “acordos” entre empresários e trabalhadores é que eles levam o trabalhador desempregado ao seguro desemprego, que onera significativamente o setor público, bancado por toda a sociedade, além da ocorrência de saque do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). É, inclusive, possível que parcela significativa dos que estão recebendo seguro desemprego estejam empregados informalmente.

Esse é um dos motivos que leva à conclusão de que a prática do seguro desemprego deveria ser mantida exclusivamente para os momentos e regiões onde a economia evidenciasse dados de retração.

Assim os “acordos” para demissões driblam a realidade sobre as causas reais da rotatividade de pessoal e evidenciam os estímulos inadequados provocados por uma legislação trabalhista paternalista. Também, os tais acordos evidenciam uma gestão organizacional despreparada para lidar com

comportamentos antiéticos e antiprofissionais de alguns trabalhadores. Estes aprenderam a “cavar demissões” e a conquistá-las de maneiras repreensíveis. Da mesma forma, alguns empresários agem com comportamentos também antiéticos e antiprofissionais ao aceitarem com naturalidade estes acordos, tornando-os prática comum.

O segundo fator que poderia “justificar” tantas demissões por iniciativa do empregador deve-se ao fato de que as empresas têm encontrado grandes dificuldades em entender ou acreditar que o mercado de recursos humanos efetivamente mudou.

TURNOVER E O DESAFIO DA FORMAÇÃO DE UM NOVO TRABALHADOR

No artigo “Existem vagas, mas faltam trabalhadores”, publicado na revista da Fundação Dom Cabral em 2008, FRANCO aponta essa nova realidade que exigiria medidas intensas de gestão com valorização da “prata da casa” e investimentos contínuos na reeducação do trabalhador, para que se atingissem aqueles chamados “desempregáveis”, que a nenhuma empresa interessam ou se fazem desejar.

De fato, muito pouco tem sido feito no sentido da evolução no perfil dos profissionais. O *turnover* continua acima das metas entendidas como aceitáveis e as empresas parecem não terem se convencido de que, inevitavelmente, será necessário alterar a filosofia de gestão de pessoas: antes, baseada em critérios de seleção que permitissem encontrar pessoas “prontas” ou quase prontas, por uma filosofia que contemple um programa contínuo de formação de competências pessoais e organizacionais para os novos tempos.

O desenvolvimento de pessoas deveria ter se tornado a “âncora” da gestão de recursos humanos desde a década de 80, quando se iniciou intensamente o processo de globalização no Brasil e quando se descobriu que o perfil do trabalhador brasileiro não se adequava às novas demandas da competitividade internacional. As empresas aguardaram pela iniciativa do próprio trabalhador e do governo e agora verifica-se que tal iniciativa precisará advir delas próprias, caso contrário, na escassez de mão de obra terão que lidar com trabalhadores de perfil completamente indesejado.

Não obstante o problema dos “acordos” e da ausência de uma política permanente de formação e reeducação dos trabalhadores é importante citar ainda que uma medida imediatista em voga nesse momento de falta de profissionais possa provocar a real expansão, em médio prazo, dos já assustadores índices de *turnover*. Na região de Itaúna, por exemplo, tem se tornado prática regular a busca de profissionais nas cidades vizinhas para ocupar as inúmeras vagas em aberto.

Certamente, a vulnerabilidade de tais profissionais é muito mais acentuada se comparada aos que residem onde trabalham. As cidades de origem desses profissionais também estão em processo de crescimento econômico e tão logo surjam oportunidades no mesmo nível das que os levaram a sair de suas cidades para trabalhar, eles certamente desejarão retornar.

Se por um lado as empresas não têm demonstrado preocupação ou até mesmo competência em garantir estabilidade e combater acirradamente seus índices de *turnover*, é necessário ressaltar que os funcionários não têm se esmerado nessa tarefa da “fidelidade”, a exemplo dos empregadores.

Há mais de 10 anos, BERNARDI (1997) já exprimia essa idéia em seu artigo sobre o Capital Humano publicado na Revista Exame, afirmando que o “compromisso das pessoas com a empresa dura só até o momento em que recebem uma proposta irrecusável”. Tal postura conduz a idéia de que os trabalhadores podem estar reproduzindo a mesma filosofia de vulnerabilidade e superficialidade na relação entre o empregador e o empregado, como se tivessem aprendido a se questionarem a si próprios: “se a empresa não tem compromisso com o trabalhador, porque ele teria com a empresa?”

CAPPELLI (2008) faz uma abordagem absolutamente conservadora em relação a atividades de desenvolvimento, particularmente para níveis gerenciais, apontando um modelo que chama de *talentos-on-demand*, uma espécie de *Just in time* para reposição de pessoal. Implica-nos questionar tal filosofia diante das inúmeras dificuldades de captação de pessoal hoje enfrentada pelas empresas, e de certa forma explicadas pelos índices de elevada rotatividade aqui apresentados. Em relação a níveis gerenciais, talvez possa essa proposta de CAPPELLI ter ressonância em nossos tempos, no entanto para cargos operacionais tal filosofia seria, diante dos dados relativos à escassez de pessoal e *turnover* aqui discutidos, inaplicável nesse momento.

Outro índice importante para a análise é o que diz respeito à concentração de desligamento de pessoal entre as faixas salariais mais baixas. Na cidade de Itaúna MG, por exemplo, verifica-se uma concentração de desligamentos especialmente de trabalhadores que recebem entre um salário e um salário e meio, o que pode ser verificado na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Desligamentos por Tipo, em função da Faixa Salarial (Em Salários Mínimos)

Período: Janeiro de 2006 a dezembro de 2010

Faixa Salarial Mensal (Em Salários Mínimos)	Disp. Sem J. Causa	Disp. Com J. Causa	Espontâneos	Outros	Total	%
Até 1,0	6.447	29	1.741	20	8.237	17,60
1,01 a 1,5	17.718	177	5.552	59	23.506	50,24
1,51 a 2,0	5.809	69	1.040	34	6.952	14,86
2,01 a 3,0	4.526	35	781	28	5.370	11,48
3,01 a 4,0	1.050	6	191	13	1.260	2,69
4,01 a 5,0	416	3	102	2	523	1,12
5,01 a 7,0	328	1	87	9	425	0,91
7,01 a 10,0	144	-	42	3	189	0,40
10,01 a 15,0	72	-	20	3	95	0,20
15,01 a 20,0	21	1	6	1	29	0,06
Mais de 20,0	34	1	6	1	42	0,09
IGNORADO	115	-	47	-	162	0,35
TOTAL	36.680	322	9.615	173	46.790	100,00

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego - PDET - RAIS/CAGED

Disponível em: www.mte.gov.br - Pesquisa feita em 20 de abril de 2011

Inicialmente poder-se-ia inferir pelos dados da tabela 3 que há uma relação direta entre baixa qualificação ou escolaridade e o problema do *turnover* nas empresas, já que mais de 80% dos profissionais em foco nos desligamentos aí evidenciados recebem até 2 salários mínimos.

No entanto verificando-se a tabela 4 a seguir pode-se constatar que a incidências de demissões concentram-se, por ordem, no ensino médio completo, no fundamental e no médio incompleto.

Uma vez que a tabela 3 mostra que a grande incidência de desligamentos por faixa de salário está na faixa de até 2 mínimos, pode-se inferir que talvez estes de escolarização razoável (entre ensino fundamental completo e médio completo) estariam “provocando” o desligamento ou espontaneamente desligando-se por terem expectativas de ascensão salarial, em virtude da escolaridade atingida, muitas vezes não correspondida pelas empresas em que se encontram.

Tabela 4 - Desligamentos por Tipos, em função do Grau de Instrução
Período: Janeiro 2006 a Dezembro de 2010

Grau de Instrução	Disp. Sem J. Causa	Disp. Com J. Causa	Espontâneo	Outros	Total	%
Analfabeto	107	-	22	30	159	0,34%
Até 5ª incompleta	860	6	212	178	1.266	2,71%
5ª Completa	2.954	33	667	394	4.048	8,65%
6ª a 9ª incompleta	4.603	71	1.357	906	6.937	14,83%
Fundamental	5.300	64	1.564	926	7.854	16,79%
Médio incompleto	4.838	55	1.640	1.181	7.714	16,49%
Médio Completo	10.446	73	3.355	1.636	15.510	33,15%
Superior incompleto	1.055	5	325	81	1.466	3,13%
Superior Completo	1.183	5	473	175	1.836	3,92%
Mestrado	-	-	-	-	-	0,00%
Doutorado	-	-	-	-	-	0,00%
TOTAL	31.346	322	9.615	5.507	46.790	100,00%

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego - PDET - RAIS/CAGED
 Internet www.mte.gov.br - Pesquisa feita em 20 de abril de 2011

Embora os níveis de escolaridade associados às elevadas taxas de desligamentos apontadas pela tabela 3 surpreendam de certa forma - imagina-se que tais índices estariam relacionados a analfabetos ou pessoas com baixíssima escolaridade - há de se considerar que ações para melhoria de escolaridade e qualificação dos trabalhadores brasileiros serão fundamentais para o salto qualitativo que as empresas brasileiras precisam dar. Assim torna-se necessário que todos os agentes sociais – empresas, governo, entidades de classe patronal e de trabalhadores - o esforço para a identificação das ações que possibilitem avanços nesses aspectos, mais especificamente da formação do trabalhador e da melhoria de seu nível de escolarização, capacitação e com conseqüente melhoria da renda.

Acredita-se que políticas públicas com essa finalidade poderão, em muito, corroborar para fortalecer as ações das empresas no caminho da competitividade. O discurso neoliberal de que o trabalhador deveria assumir a responsabilização por suas deficiências já se faz ultrapassado num país de tantas desigualdades para aqueles que estão de algum modo à margem das oportunidades, inclusive de escolarização e evolução acadêmico-profissional.

Outra medida importante seria a realização de programas contínuos de desenvolvimento em Gestão Empresarial, com foco em Gestão de Pessoas para empresários, buscando conscientizá-los dos efeitos organizacionais provocados pela prática ilegal dos “acordos” feitos entre eles e os trabalhadores. Tais programas poderiam se estender às melhorias do sistema de Gestão de Pessoas, com ações

preventivas que tornem as empresas mais atrativas para se trabalhar minimizando assim a necessidades dos trabalhadores solicitarem tais “acordos”.

TURNOVER – CONSEQUÊNCIAS DANOSAS E IRREVERSÍVEIS

MILKOVICK (2000) defende que as demissões por iniciativa do empregador deveriam ocorrer em casos de extrema necessidade e sob total controle da empresa. Obstante os problemas jurídicos que podem decorrer das demissões sem justa causa, o autor se preocupa ainda mais em propor o gerenciamento de tais demissões pelos impactos que causam sobre a imagem da organização e sobre seus resultados de modo geral.

Infelizmente, porém, os dados relativos ao *turnover* e demissões por iniciativa do empregador na cidade de Itaúna, evidenciam que têm sido poupadadas medidas para tratamento da questão da rotatividade de empregados e que, certamente as empresas desconhecem os dados reais sobre as conseqüências desse fenômeno.

Avaliando o *turnover* do ponto de vista das organizações, vale ainda analisar os aspectos práticos das perdas decorrentes da sua falta de controle. Sabe-se que qualquer desligamento de funcionários gera perdas objetivas, por mais “argumentos” que existam a seu favor. Basta imaginar os custos com recrutamento e seleção, treinamento, com a burocracia contratual, benefícios, encargos, custos de integração e de desligamento e outros gastos operacionais, para concluir que, de uma forma ou de outra, a empresa sempre sai perdendo nesse caso (FERNANDEZ, 2003). A título de exemplo, pode-se mencionar que a demissão de um funcionário contratado por um salário base no valor de R\$ 700,00 e desligado por iniciativa do empregador, após quatro meses de trabalho, custaria cerca de R\$ 1.600,00 para a empresa, referindo-se aqui apenas às despesas de rescisão contratual.

Mas essas perdas chamadas objetivas não representam a parte mais significativa das conseqüências do *turnover*. Embora importantes e consideráveis, elas representam o lado menos danoso dessa moeda da rotatividade de pessoal. Outros aspectos de quantificação complexa, em virtude de seu caráter subjetivo e implícito, têm sido estudados como os mais graves prejuízos do *turnover* para as empresas e para os indivíduos (CHIAVENATO, 1998).

Um fator muito valioso a se considerar sobre *turnover* diz respeito à perda de *know-how*, de conhecimento, da visibilidade técnica ou metodológica alcançada pelas pessoas que realizam um trabalho, especialmente quando vêm sendo feitos investimentos sobre elas. Um funcionário que deixa a

empresa seja por sua iniciativa ou da organização, leva com ele informações, conhecimentos, detalhes metodológicos e tecnológicos, percepções construídas sobre os processos de trabalho, nuances relativas a fluxos, conexões com clientes, modos particulares de executar uma tarefa ou de se alcançar mais rapidamente um objetivo. Com o desligamento de pessoas não se perde apenas o funcionário: perde-se parte da organização e de sua custosa e trabalhosa evolução, que vai junto com ele.

Em plena era do conhecimento é preciso considerar que ele, o tão disputado conhecimento, base do processo de toda inovação no mundo dos negócios, é resultado da acumulação de informações e particularmente da aplicação, experimentação, análise crítica, interação insistente entre as informações e as pessoas que as colocam em xeque (CORTELLA, 2008). Ou seja, o conhecimento construído no interior e na rotina da fábrica, também chamado de conhecimento tácito, é resultado da experiência humana que, por mais que seja repassada, comunicada ou socializada, terá uma “face viva” incorporada naquele que vivenciou diretamente sua construção.

Sendo assim, sempre que ocorre um desligamento, ocorre, em consequência, alguma perda de *know-how*, e a estabilização ou evolução do processo produtivo é diretamente comprometida.

Jaime Troiano do grupo Troiano, expressa essa realidade mencionando que o capital hoje está desmaterializado; não é feito mais de átomos definidos, mas de *bits*, evidenciando assim o sentido intangível do capital intelectual o que nos leva a perceber a importância da retenção das pessoas que trazem consigo e acumulam tais *bits* ao longo de suas experiências nas organizações. (PFEFFER, 2010).

Por outro lado há de se considerar também o custo extra-operacional causado por pessoal novato em virtude de sua insegurança e inexperiência com os processos e sistemas típicos da organização, como aumento de retrabalho e refugo, tempo reduzido de resposta, acréscimo de acidentes, baixa produtividade, demanda de ação redobrada da liderança, custos advindos de falhas humanas no uso de equipamentos, perda de qualidade de produtos ou serviços, perda de elos importantes com clientes que mantinham relacionamentos diretos com os funcionários então desligados, dentre outros (CHIAVENATO, 1998).

Com relação a perdas advindas de colaboradores recém chegados, vale reforçar a questão do aumento da dependência ou a redução da autonomia para a realização das atividades. O *empowerment*, processo de ampliação da independência dos empregados em relação aos superiores e ao controle individual do trabalho que executam, tem sido reconhecido como ferramenta eficaz para conferir qualidade ao trabalho e ritmo de ação. Esse fortalecimento das “pontas” requer conhecimento das pessoas, influência, desenvolvimento de competências, o que obviamente vai se ampliando ao longo do

tempo e se perde com a rotatividade de pessoas, que saem e normalmente são substituídas por outras que demandarão um novo processo de construção da sua autonomia (GIL, 2006).

Outro forte impacto do *turnover* ocorre sobre as lideranças. Tem sido observado em trabalhos de consultoria empresarial, que índices descontrolados de *turnover* têm gerado um estado psicológico de frustração dos líderes em seu importante papel no desenvolvimento de pessoas e equipes, visto que ficam desanimados ao perceberem que esses treinamentos serão em vão. Com índices elevados de *turnover* cria-se uma sensação interior de que é mais adequado aguardar a estabilização da equipe para desenvolvê-la e esse pensamento é naturalmente drástico para os resultados individuais e corporativos.

Há que se pontuar outra consequência de custos elevados, decorrente do *turnover*: a questão da cultura e valores organizacionais. “Não se trata de estratégias nem de métodos de trabalho” (COLLINS, 2007), refere-se aqui ao conjunto de normas informais e não escritas que orientam o comportamento e o ritual dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2006); são hábitos instalados, um modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização e que a distingue de outras. Trata-se de orientações afetivas, religiosas, morais ou emocionais que dirigem o comportamento e as decisões em uma empresa.

Tais aspectos são construídos em longo prazo e não é possível repassar esses aspectos apenas com treinamentos ou ações de formação de pessoas. Cultura e valores são assimilados, testados, confirmados e internalizados na prática cotidiana e ao longo de um tempo que se faz indispensável (GALLAGHER, 2003).

Observa-se também que a “cultura da demissão contínua ou intensa” leva os próprios funcionários a criarem mecanismos para se protegerem e não se envolverem emocionalmente com a organização, pois estão permanentemente preparados para se desligarem dela a qualquer instante. Quando essa cultura de demissões por iniciativa da empresa se consolida, tendência evidenciada na cidade de Itaúna, por exemplo, as pessoas tendem a sentir-se “descartáveis”, sem importância, sem valor real para a empresa. O sentimento de vulnerabilidade associado a isso eleva consideravelmente os níveis de stress e desmotivação no trabalho.

O indispensável “contrato psicológico” fica resguardado, arquivado na memória daqueles que estarão continuamente alerta às novas oportunidades em outras empresas: os funcionários.

FISCHER (2008) aponta em seu artigo sobre vulnerabilidade no ambiente de trabalho, que a confiança é um elemento moderador de relacionamentos e sua ausência denotaria sentimentos de insegurança e idéias de substituição imediata. A pesquisa da autora evidenciou ainda que as rupturas de

contrato em maior escala (demissões intensas) tendem, elas mesmas, a estimular maior instabilidade e dificuldade para se estabelecer relacionamentos sólidos e duradouros.

Nesse íterim é preciso também refletir sobre o comprometimento da imagem da empresa no mercado. Uma empresa de *turnover* elevado terá, fatalmente, maiores dificuldades, por exemplo, nos processos de captação e seleção de novos funcionários. A dinâmica das relações fica, pelo mesmo motivo, comprometida, pois os indivíduos também se resguardaram de perdas emocionais causadas pelas separações dos colegas. Os relacionamentos tornam-se mais superficiais, quebra-se o espírito de equipe e torna-se inaplicável a idéia de sinergia, de interação para maximização de resultados, e cria-se a individualização no trabalho com conseqüente aumento da competição entre grupos e pessoas.

MOBLEY (1992) ainda menciona dois outros fatores negativos advindos do *turnover* sem controle. Primeiro, o fato de que a falta de entendimento real sobre rotatividade e de dados ou informações suficientes e confiáveis, pode levar a soluções desconectadas de suas causas fundamentais ou reais. Isto normalmente resulta em agravamento ou manutenção dos índices de *turnover* por longos ou intermináveis períodos. Mobley ressalta ainda um segundo ponto, o fato de que o *turnover* pode levar a outro sério efeito negativo ao impedir ou forçar a empresa a adiar ou cancelar projetos estratégicos ou potencialmente lucrativos. O referido autor relata casos em que projetos são adiados ou cancelados em virtude de saída de pessoas estratégicas para o negócio ou transferência de setor, ou ainda pela falta de confiança em competências por desenvolver, ocasionada pela flutuação de pessoal.

TURNOVER - GESTÃO E CONTROLE

Quando a problemática do *turnover* é levada às mesas de discussões empresariais, percebe-se uma pulverização de condutas e percepções a respeito do tema.

Certamente há aqueles que se apressam em apresentar medidas sistematizadas e já implantadas para controle do temido “fenômeno” como pode ser constatado em empresas mais evoluídas em termos de gestão de pessoas. Com uma percepção aberta acerca das conseqüências do *turnover*, quase sempre prejudiciais para os resultados organizacionais, buscam conhecer mais profundamente sobre essa dinâmica e vêm se preparando para tratar de modo mais científico e profissional a questão.

Há também os discursivos que se apresentam como muito preocupados e temerosos quanto ao descontrole do *turnover*. Habitualmente trazem consigo argumentações superficiais e desgastadas sobre o tema, mas não são concisos e nem têm muitas experiências de sucesso no combate à rotatividade de pessoal para apresentar.

Por outro lado, encontramos os que tendem a banalizar o tema ou a tratá-lo como fenômeno natural das organizações. Estes sempre percebem a questão como tema secundário e normalmente estão muito focados em aspectos mercadológicos ou da gestão financeira de seus negócios, desavisados que são sobre o altíssimo custo da flutuação de pessoal.

Essa última conduta não somente evidencia uma postura de acomodação e desinteresse pelos temas relacionados à gestão das pessoas, mas denota também um comportamento defensivo, normalmente associado à ausência de competências específicas para a implantação de uma gestão de pessoas para resultados, incluindo aí a aplicação de ferramentas e sistemas de retenção.

De forma apriorística, o controle do *turnover* deve ser encarado como uma tarefa permanente, estratégica e sistêmica.

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

Essa é uma conquista decorrente de uma atitude permanente de gestão do *turnover*, que habitualmente faz parte de uma cultura forte de gestão de pessoas para resultados e que por sua vez está diretamente ligada ao Planejamento Estratégico da Organização.

O controle do *turnover* precisa ser um elo do planejamento corporativo como um todo e não apenas de Recursos Humanos.

Um planejamento estratégico que contemple investimentos, por exemplo, em novas tecnologias, está diretamente relacionado à retenção de pessoas na empresa. Obviamente uma estrutura interna de trabalho que favoreça o desempenho do trabalhador e que possibilite sua evolução será motivo para sua retenção. Uma política de expansão mercadológica e de penetração em novos mercados também será inevitavelmente percebida como algo importante e de interesse das pessoas que compõe a empresa.

TANURE (2007) aponta os desafios enfrentados por uma gestão estratégica de recursos humanos que precisa transitar entre o que parece absolutamente necessário para os resultados da empresa em curto prazo e os ajustes que precisam ser feitos para a sobrevivência da mesma em longo prazo. Inclui-se aqui a administração da tensão entre fatores para resultados e fatores que garantam a satisfação das pessoas e, por consequência a retenção de talentos indispensáveis para a empresa, ou o controle geral do *turnover*, considerando-se seus efeitos nocivos e graves sobre a empresa.

Ademais, o controle do *turnover* para ser efetivo precisa ser percebido de modo mais sistêmico e menos de responsabilidade exclusiva do setor de RH: é papel de todos na organização. Num contexto

específico da administração de Recursos Humanos e da Gestão de Pessoas, o controle do *turnover* não pode ser uma peça isolada a ser tratada com “vacinas” específicas e independentes. O *turnover* está relacionado a todos os subsistemas da área de RH.

O próprio RH precisa desempenhar uma atitude diferenciada e essencialmente estratégica na administração da questão do *turnover*, o que implica em uma mudança de mentalidade e capacidade do próprio setor o qual, parafraseando PFEFFER (2010) é responsável pela própria imagem de passividade atribuída a ele nas empresas, visto que não têm se envolvido a contento com as questões mais cruciais de toda a fábrica.

Investir num processo profissionalizado de captação de pessoas, com poderosas ferramentas de recrutamento e seleção, por exemplo, é um caminho essencial para o controle do *turnover*.

Por menos que uma empresa possa investir nesses processos, ela sempre terá alguma forma de torná-lo mais sério, mais científico, menos amadorístico, mais profissional. Certamente, quanto mais se melhora a qualidade do processo seletivo, mais se espera melhoras nos índices de retenção.

No entanto, o processo de recrutamento e seleção de pessoas jamais será capaz de neutralizar os efeitos da ausência ou ineficiências de uma gestão sem foco em retenção e satisfação de funcionários.

De um modo geral apontam-se como ferramentas específicas de gestão de pessoas para o controle do *turnover*:

- Gestão do clima organizacional com redução de conflitos e situações de *stress*;
- Estrutura interna favorável com boas condições técnicas e tecnológicas e sistemas que minimizem os desgastes desnecessários dos funcionários na realização de suas atividades;
- Imagem organizacional positiva atrelada a um desempenho organizacional de sucesso
- Liderança preparada que entenda e cumpra seu papel formador e servidor junto aos liderados;
- Políticas bem planejadas e aplicadas de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, o que, cabe ressaltar, têm sido apontadas como um dos fatores de maior impacto sobre a motivação dos trabalhadores de modo geral;
- Política de ascensão profissional fundamentada em uma gestão concisa da remuneração com possibilidades efetivas de crescimento horizontal (no mesmo cargo); tal estrutura de ascensão reduz a competitividade e estimula o autodesenvolvimento;
- Possibilidade de evoluções verticais na própria empresa, o que só é possível de ser efetivado a partir de uma política que priorize o recrutamento e seleção internos (FERNANDEZ, 2003).
- Relações respaldadas por confiança e equidade nos tratamentos e critérios de decisão;

- Levantamento e acompanhamento cuidadoso de fatores que levam a saída de pessoal através das entrevistas de desligamento;

- Programas de *coaching* que têm possibilitado a evolução da atuação da liderança com foco em valorização e desenvolvimento das pessoas (ARAÚJO, 2009);

Verifica-se também um maior controle de rotatividade no caso das empresas mais abertas, onde as pessoas podem se posicionar a partir de seus programas de gestão participativa. Merecem destaque ao se mencionar ferramentas de controle de *turnover*, os sistemas de avaliação de desempenho de pessoas. Com eles é possível discutir metas e insatisfações pessoais, com alta probabilidade de se evidenciar agravamentos de insatisfações e assim agir corretivamente.

Os estudos de SIQUEIRA (2005) resumem essas idéias em três elementos que a autora define como determinadores das intenções de rotatividade por parte de funcionários: Percepção de justiça de remuneração, satisfação geral com o trabalho e comprometimento organizacional efetivo com os funcionários.

Sobre a questão da equidade no trabalho, cumpre-nos mencionar a pesquisa de CAVAZOTTE publicada em 2010, acerca dos reflexos e ônus da desigualdade de gênero no trabalho. Esta pesquisa nos leva a verificar sobre os mecanismos psicológicos associados à rotatividade de pessoal, ratificando que a desigualdade ou a injustiça nas políticas de recompensa praticadas para profissionais, a despeito do gênero, é um fator determinante para identificação entre colaboradores e organização; conclui a autora afirmando que o preço da discriminação pode ser alto, visto que a injustiça mostrou-se caminho seguro para o desengajamento em relação à organização, culminando com os desligamentos de pessoal.

Complementando as idéias acima, KRAMER (2010) em recente pesquisa com 600 gestores de dezenas de empresas, mostra que ao serem interrogados sobre aspectos de impacto sobre a motivação e conseqüente retenção das pessoas numa organização, são rápidos em mencionar: “em primeiro lugar reconhecimento, seguido de apoio interpessoal, apoio para progredir e metas claras”.

CONGER (2008) propõe um esquema para conquista e retenção de pessoas, com vistas a reduzir o *turnover*, baseados nos seguintes pilares: Propósito (missão, valores, compromissos assumidos com a região em que a empresa está instalada), Cultura (autenticidade, meritocracia, foco em talentos), Oportunidade (trabalho desafiante, ascensão profissional, desenvolvimento, salários competitivos), Marca (empresa líder, excelência reconhecida, liderança inspiradora). Os autores reforçam o referido estudo o fator confiabilidade das promessas, mencionando que a tentação de exagerar nas promessas só para ganhar a disputa por talentos pode trazer efeitos contrários à retenção de pessoal.

Importante ressaltar que em nenhum dos levantamentos apresentados o *turnover* é apontado como fenômeno a ser erradicado das empresas. Obviamente, todos entendem que “sangue novo”, revitalização, inovação e redução de “gorduras” são fatores fundamentais para o sucesso organizacional. As demissões são vistas como medidas importantes, segundo Antônio Alvarez, um dos fundadores da Alvarez & Marsal (A&M), em sua entrevista à revista Exame (2005) onde explicou que as demissões foram fortes aliadas do seu trabalho como consultor da Parmalat e AT&T quando do processo de saneando financeiro das mesmas.

FRYER (2009) em seu artigo “Hora de demitir” exemplifica ricamente com um *case* fictício sobre a importância das demissões em momentos de luta pela competitividade e sugere inclusive que os cursos de administração deveriam ensinar seus alunos a realizarem demissões, visto que esse processo inclui inúmeras decisões complexas e estratégicas em relação aos critérios a serem adotados com vistas a se alcançar os objetivos pretendidos, do tipo: idade ou produtividade? Médio escalão ou chão de fábrica? Últimos ou primeiros? Desempenho setorial ou individual?

É impensável e nada desejável manter-se índices de *turnover* zero. Primeiro, porque há fatores naturais de saída de funcionários, como aposentadorias e óbitos, por exemplo. Além disso, é natural que a empresa e as pessoas tenham interesses de interromper contratos em determinados momentos por motivos que podem ser inevitáveis para ambas as partes. É exatamente por isso que se aponta o “controle” e não a erradicação da rotatividade de pessoal.

Há de se considerar que profissionais competentes são sempre alvo de boas empresas e essa flutuação decorrente da valorização de talentos deve ser percebida como fator favorável e importante para o crescimento dos profissionais e das organizações, pois nenhuma empresa conseguirá ser maior ou melhor do que os profissionais que nela trabalham.

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

O renomado autor menciona ainda que, a rigor, não devem ser impostos “índices-meta” relativos ao *turnover*; ele explica que cada segmento, região ou mesmo cada empresa precisa definir seu índice ideal, aquele que menos impactos ou perdas geram para o funcionamento regular e natural dos processos internos da organização.

De modo geral, fala-se em um *turnover* aceitável, quando da ordem de até 3%, mas, como

afirma CHIAVENATO, isso dependerá do segmento de atuação da empresa, da região em que está situada, da realidade econômica vigente e em particular dos índices de emprego e desemprego em vigor. Em momentos de expansão econômica, e elevada concorrência de recursos humanos, como o atual para diversos setores no Brasil, um *turnover* de 6% pode ser, por exemplo, um grande desafio.

A considerar os dados da cidade de Itaúna aqui apresentados, entendemos que o índice de 3% como meta máxima de *turnover* seria irrealista e inaplicável; mas não seria incoerente verificar que algumas empresas na referida cidade podem adotar tal índice em virtude de sua realidade favorável quanto à retenção de pessoas.

Ratifica-se também que as metas de *turnover* estão diretamente relacionados à cultura de demissões de cada empresa ou região. Infelizmente, há empresas que se mantêm confortáveis em manter índices da ordem de 15% de rotatividade, considerando-se desligamentos por iniciativa de empregados e empregadores. Haja vista a realidade da cidade de Itaúna que apresenta um índice médio de 64,50% de *turnover* nos últimos seis anos e ainda não possui qualquer programa organizacional ou governamental de equacionamento dessa questão. Pelo contrário, ouve-se de empresários e sindicalistas que os acordos “são normais”, “são comuns” dando a entender que esta é a regra e não a exceção.

Uma análise importante que ratifica as idéias de CHIAVENATO sobre a relatividade das metas para *turnover* pode ser feita através dos dados da Tabela 1 acima, que evidencia diferenças expressivas de índices de *turnover* por setor da atividade econômica assim como também podemos verificar variações expressivas de acordo com as ocupações apresentadas na Tabela 4 mais a frente.

Na Tabela 5, evidenciam-se as ocupações de “Vendedor de Comércio Varejista”, “Motoristas de caminhão – Rotas nacionais e internacionais” e “Auxiliares de Escritório”, que são destaques em *turnover* em todos os anos, em especial a ocupação de “Vendedor de Comércio Varejista” que é a que apresenta maior índice em todos os anos analisados.

Destacam-se também os elevados índices de *turnover* dos alimentadores de linha produção, também conhecidos como auxiliares de produção nas empresas industriais.

Por outro lado, verifica-se que a realidade quanto aos rebarbadores de metal é bastante diferente, considerando-se um número de desligamentos 10 vezes menor que aqueles primeiros.

Tabela 5 - 20 Ocupações (CBO) que mais Desligaram em Itaúna - MG

Período: 2006 a 2010

Meses: Jan de 2006 a Dez de 2010

CBO - Frequência	Desligamentos por Tipo							
	Disp SEM J. Causa		Disp COM J. Causa		Espontâneos		Outros	Total
Vendedor de comércio varejista	3.241	73,23%	8	0,18%	792	17,89%	385	4.426
Motorista de caminhão (rotas reg. e intern.)	1.393	74,65%	7	0,38%	298	15,97%	168	1.866
Auxiliar de escritório, em geral	1.436	77,45%	4	0,22%	266	14,35%	148	1.854
Servente de obras	1.067	61,57%	10	0,58%	401	23,14%	255	1.733
Alimentador de linha de produção	730	55,30%	13	0,98%	415	31,44%	162	1.320
Pedreiro	715	76,31%	1	0,11%	128	13,66%	93	937
Armazenista	461	49,36%	12	1,28%	343	36,72%	118	934
Operador de caixa	571	62,40%	3	0,33%	252	27,54%	89	915
Operador polivalente da indústria têxtil	436	53,96%	6	0,74%	250	30,94%	116	808
Operador de máquinas operatrizes	359	47,61%	26	3,45%	271	35,94%	98	754
Faxineiro	517	70,34%	3	0,41%	144	19,59%	71	735
Mecânico de manutenção de máquinas	251	37,92%	1	0,15%	103	15,56%	307	662
Trabalhador agropecuário em geral	430	72,51%	2	0,34%	138	23,27%	23	593
Montador de estruturas metálicas	342	60,00%	1	0,18%	96	16,84%	131	570
Almoxarife	339	61,30%	2	0,36%	156	28,21%	56	553
Preparador de sucata e aparas	324	61,71%	0	0,00%	112	21,33%	89	525
Soldador	343	65,83%	0	0,00%	91	17,47%	87	521
Recepcionista, em geral	394	77,10%	1	0,20%	79	15,46%	37	511
Moldador, a máquina	176	34,51%	27	5,29%	175	34,31%	132	510
Cozinheiro geral	350	73,84%	0	0,00%	74	15,61%	50	474
Total	13.875	65,45%	127	0,60%	4.584	21,62%	2.615	21.201

Fonte: Ministério do Trabalho e do Emprego - PDET - RAIS/CAGED

Disponível em: www.mte.gov.br - Pesquisa feita em 20 de abril de 2011

Os dados da tabela 5 ratificam que, independente dos setores e das ocupações específicas, as demissões por iniciativa do empregador e sem justa causa superarem as espontâneas em número significativamente alto.

De modo geral a satisfação de empregados e de empregadores é a fonte de estabilidade nos índices de *turnover* e esta satisfação em “mão dupla” precisa ser tema contínuo das mesas de decisões organizacionais, bússola dos projetos e estratégias de pessoas e empresas rumo a uma consolidação de interesses, tanto de patrões como de empregados.

Diante de todas as questões até aqui levantadas quanto aos impactos do *turnover*, pode-se

concluir que é necessária e urgente a implantação de uma gestão organizacional baseada em atitudes gerenciais cada vez mais profissionalizadas e competentes para a “desbanalização” do modo como empregadores e trabalhadores têm encarado o processo de rotatividade de pessoal.

Políticas agressivas de desenvolvimento de novo perfil e manutenção de recursos humanos devem ser aplicadas hoje pelas organizações que desejam sobreviver, se manter e desenvolver em um ambiente sem fronteiras.

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

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, A. C. Demitir é fundamental. *Revista Exame*, 134 p, setembro de 2005.
- ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERNARDI, M. A. O Capital Humano. *Revista Exame*, 123 p, outubro de 1997.
- CAPPELLI, P. Gestão de Talentos para o século 21. *Revista Harvard Business Review*, v. **86**, n. **3**, março de **2008**.
- CAVAZOTTE, F.S.C.N; OLIVEIRA, L.B.; MIRANDA, L.C. **Desigualdade de gênero do trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa**. *RA USP – Revista de Administração*, v. **45**, n. **1**, janeiro de **2010**.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. Ed. Compactada, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- COLLINS, J. Alta Gerência. *Revista HSM Management*, a. 11, v. 6, n. 65, dezembro de 2007.
- CONGER, J. A; HILL, L.A; READY, D.A. Vença a batalha por talentos em mercados emergentes. *Revista Harvard Business Review*, v. **86**, n. **11**, novembro de **2008**
- CORTELLA, M. S. O conhecimento e o sabor do saber. *Revista DOM* - periódico da Fundação Dom Cabral, a. II, n. 5, março/junho de 2008.
- FERNANDEZ, H. *Evitando a Falência* – garanta o sucesso de seu negócio. São Paulo: iEditora, 2003.
- FISCHER, R.M.; NOVELLI, J.G.N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *RAE – Revista de administração de empresas*, v. 48, n.2, abril 2008.
- FRANCO, E. S. M. Há vagas, mas faltam trabalhadores. Reeducação: o grande desafio na gestão de pessoas. *Revista DOM* - periódico da Fundação Dom Cabral, a. II, n. 6, julho/outubro de 2008.
- FRYER, B. Hora de demitir. *Revista Harvard Business Review*, v. **87**, n. **4**, março de **2009**.
- GALLAGHER, R. S. *Os segredos da cultura empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KRAMER, J; AMABILE, T.M. O que realmente motiva o trabalhador. *Revista Harvard Business Review*, v. **88**, n. **2**, fevereiro de **2010**.
- LAUER, C. *Alta rotatividade nas empresas: como reter talentos*. Disponível em: http://groups.google.com.br/group/rha3/browse_thread/thread/1884564bfedad9d4. Acesso em: 22.08.2010.
- MILKOVICK, G. T. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOBLEY, W. H. *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- OLIVEIRA, T. F. L. O. *Rotatividade de Pessoal*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe->

se/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover/12932/. Acesso em: 06.08.2010.

PEDROSA, A. P. Brasil está prestes a viver um apagão de mão de obra: Com o crescimento da economia, os profissionais estão mais seletivos. *Jornal O Tempo*, Minas Gerais, 16.09.2010.

PFEFFER, J. Os funcionários são as estrelas. *Revista HSM Management*, v. 4, n. 81, julho de 2010.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional* – 11. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. F.; BISI, M. L. C. *Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial* (um estudo sobre turnover no setor metalúrgico na grande São Paulo), Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

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

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A Gestão de Pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais* (Estudos de Caso). Rio de Janeiro: *Elsevier*, 2007.