

## FATORES DETERMINANTES DO TURNOVER, COM ÊNFASE NA REDUÇÃO NO ÂMBITO EMPRESARIAL.

**NASCIMENTO, Erica Aparecida de Oliveira**

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva - FAIT

**AZEVEDO, Brian Castelli**

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva- FAIT

### RESUMO

Atualmente o Turnover, ou mais conhecido como rotatividade empresarial é um tema muito questionado entre os administradores, pois está cada vez mais presente no dia a dia das organizações, quando se trata de Turnover elevado é um grande desafio para os gestores, pois ele pode trazer consequências negativas para a empresa e acarretar problemas futuros, reduzir a alta rotatividade tem sido um dos principais deveres de um administrador, controlar o Turnover é essencial em tempos de crise, visando evitar gastos com admissões e demissões excessivas. O Objetivo deste artigo é apontar os principais fatores que auxiliam na diminuição da alta rotatividade empresarial, onde se buscou demonstrar em tópicos que afirmam a necessidade de adquirir um bom planejamento em relação ao recursos humanos de uma organização.

**Palavras-chave:** Turnover, planejamento, colaborador

**Tema Central:** Rotatividade Empresarial

### ABSTRAT

Currently the Turnover, or better known as business turnover is a much questioned topic among managers as it is increasingly present in the day to day of organizations, when dealing with high turnover is a big challenge for managers as it can bring negative consequences for the company and bring about future problems, reduce high turnover has been one of the main duties of an administrator, controlling the Turnover is essential in times of crisis, to avoid spending on admissions and excessive dismissals. The objective of this article is to point out the main factors that help in the reduction of high turnover, where it was tried to demonstrate in topics that affirm the need to acquire good planning in relation to the human resources of an organization.

**Keywords:** Turnover, Planning, Collaborator.

## 1. INTRODUÇÃO

Diversas empresas enfrentam o desafio do Turnover elevado, termo que se refere a alta rotatividade na empresa, um fator que pode comprometer o bom andamento das atividades na organização, Partindo deste ponto, será abordado neste trabalho os fatores determinantes do turnover, com ênfase na redução no âmbito empresarial.

Existem vários fatores que influenciam na alta rotatividade, como a insatisfação dos colaboradores com os métodos da empresa, a inadequação ao perfil da vaga, o clima organizacional ruim, são algumas das dificuldades que o gestor encontra acerca deste tema.

Sendo assim, a alta rotatividade empresarial, pode ser prejudicial ao andamento das atividades rotineiras, além de fatores relacionados a custos. Partindo desta afirmação, o problema para a realização deste trabalho é: Quais medidas podem ser tomadas pela organização para evitar ou reduzir o Turnover elevado?

Diante do exposto, este trabalho tem por objetivo geral, identificar os principais fatores que influenciam na elevação do Turnover e identificar métodos para evitar ou reduzir e controlar a alta rotatividade.

## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

Este trabalho trata se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvido a partir de livros clássicos da teoria geral da administração, a análise de informações foi realizada a partir de livros selecionados de acordo com o tema, onde livros mais antigos foram descartados, e utilizados apenas os mais atuais também foi pesquisado artigos científicos desenvolvidos com o intuito de apurar fatores que influenciam na rotatividade empresarial.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

De acordo com Chiavenato (2009) O termo rotatividade de pessoal ou TURNOVER é um termo utilizado para definir um percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de funcionários na organização em certo período.

O turnover é a alta rotatividade de colaboradores, onde são admitidos e desligados de maneira sucessiva dentro de período muito curto. Jordão (2011) tem a mesma ideia e afirma que o conceito de TURNOVER é a relação entre a quantidade de admissões e demissões ou a taxa de substituição de profissionais antigos por novos.

Existem vários fatores que contribuem para a alta rotatividade. Dias (2017) afirma que grande parte do turnover que ocorre nas empresas é porque os candidatos não possuem o perfil ideal para o cargo, o autor completa que este problema pode ser evitado com um bom processo de recrutamento e seleção.

Para que a organização tenha um bom recrutamento e seleção é necessário conceituar este processo, para melhor entendimento, Segundo Chiavenato (2005) O Recrutamento é um conjunto de atividades desenvolvidas para atrair candidatos para uma vaga no momento em que a empresa disponibiliza vagas para os interessados. Já a seleção é o quando a organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor se encaixe nos critérios de seleção para o cargo.

Chiavenato (2004) afirma que o recrutamento requer cuidado, o autor descreve um planejamento para o recrutamento, que tem por finalidade estruturar o recrutamento e seleção de pessoas, que é composto por três etapas:

- A)** Pesquisa interna das necessidades;
- B)** Pesquisa externa do mercado;
- C)** Definição das técnicas de recrutamento utilizar;

Bastos (2008) assegura que o processo de recrutamento e seleção deve ser bem preparado e realista, para melhorar o processo de compatibilização e assim aumentar a satisfação do empregador e colaborador e desta forma reduzir o turnover elevado.

Outro fator que contribui com a rotatividade é empresas que não investem em treinamentos como deveria, Holmer (2018) diz que treinamentos, são ótimos para ajudar os profissionais a desenvolverem suas capacidades contribui com a formação e ainda cria um senso de pertencimento essencial na hora de combater a rotatividade nas empresas.

Segundo Chiavenato (2005) o conceito de treinamento era adequar cada colaborador ao seu cargo, e desenvolver a força de trabalho da organização partir dos cargos ocupados, mas recentemente o conceito foi ampliado, considerando se treinamento como um meio de alavancar o desempenho do cargo.

Neste sentido, é possível observar que os autores ressaltam que investir em treinamentos é um ótimo modo de controle do Turnover. Pois, aumenta a qualidade do profissional, além de que a empresa retém o talento do profissional por mais tempo, inibindo assim a tão temida alta rotatividade.

O clima organizacional é outro fator que influencia na rotatividade, Segundo Silva (2017) melhorar o clima organizacional é garantir a solução para os problemas que causam insatisfação, além de promover a retenção de talentos, aumentando a lucratividade, e consequentemente diminuindo a rotatividade elevada.

Chiavenato (1994) comenta que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades dos colaboradores, gerando elevação moral e quando é desfavorável proporciona frustração das necessidades esperadas. Portanto o clima bom é fundamental no âmbito da motivação no trabalho.

Clima organizacional ruim pode gerar diversos problemas no ambiente de trabalho, Pôncio (2017) comenta sobre algumas das dificuldades que isso proporciona como: conflitos entre a equipe de trabalho, sentimentos de desvalorização profissional, Insatisfação com as lideranças, estes fatores podem ser manifestadas pelos funcionários, podendo comprometer a eficiência da equipe toda.

A motivação é um fator que contribui com o bom andamento da equipe de trabalho, Nobre (2014, pag. 38) afirma que “Os aspectos motivacionais são aqueles que movem a pessoa a determinado destino” ou seja, é aquilo que incentiva o colaborador a sempre melhorar dentro da organização.

Para que o colaborador se sinta motivado à remuneração é um fator importante nesse quesito, de acordo com Marques (2016) Se os colaboradores receberem menos do que eles precisam, irão procurar por empresas que lhe ofereçam uma renda maior, a falta de investimento em benefícios básicos também faz com que os colaboradores busquem por outras organizações que ofereçam condições melhores. Portanto, segundo o autor, a organização deve se atentar a gratificações a fim de reter profissionais qualificados por mais tempo evitando a rotatividade.

O turnover pode ser considerado normal ou elevado, Chiavenato (2009) comenta que em uma organização saudável, ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de funcionários ocasionando uma rotatividade vegetativa. Nesse caso não é visto como um problema para a empresa.

Contudo, o Turnover elevado acarreta várias consequências negativas, de acordo com Rosa (2012) O alto índice de rotatividade é prejudicial à organização, gerando consequências como: custos adicionais com Recrutamento, treinamento e alocação de profissionais temporários, baixas no comprometimento organizacional, provocando reflexos indesejáveis para a empresa.

Bispo (2005) afirma que a demissão de um colaborador, pode ocorrer consequências como a perda de conhecimento, de capital, de inteligência, de domínio de processos, a autora discorre sobre diversas perdas e ressalta que o turnover elevado acaba gerando mais absenteísmo (improdutividade) e consequentemente acarretando em prejuízo para a empresa.

Dias (2017) também discorre sobre mais sobre fatores prejudiciais a empresa, como ter que aguardar a adaptação de um novo colaborador à empresa para que o fluxo de produção seja reestabelecido, o autor ressalta sobre uma importante consequência do Turnover elevado, que durante o período da nova contratação, as tarefas são distribuídas entre outros colaboradores, causando sobrecarga e prejudicando a produtividade de todos.

Analisando as afirmações dos autores é possível observar que as consequências negativas são diversas, e administradores devem se atentar a esta

questão, visando manter uma rotatividade normal e adequada para que a organização não se depare com dificuldades em decorrência a esse fator.

#### 4. CONCLUSÃO

Conclui se que o Turnover quando elevado é um desafio que deve ser constantemente evitado ou controlado nas organizações, os administradores podem utilizar métodos visando ter uma rotatividade saudável, onde os índices de demissões e contratações sejam razoáveis, e não afete diretamente na lucratividade e produtividade na empresa.

Demissões excessivas geram gastos como: exame médico e verbas rescisórias, multa de FGTS entre outros, podendo causar prejuízos para a empresa, por isso é essencial que os gestores se preocupem em reter talentos dentro da organização, surgindo a necessidade de motivar colaboradores, ou ate mesmo desenvolver um plano de carreira.

Outro fator importante que os administradores devem se atentar é em relação a treinamentos profissionais, este investimento é muito importante para os colaboradores, pois eles desenvolvem habilidades que podem auxiliar diretamente no crescimento da empresa.

#### 5. REFERÊNCIAS

BASTOS, C. M.P. **A importancia do planejamento, recrutamento e seleção na redução do turnover.**

Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/C203596.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C203596.pdf)

Acesso em: 06 de Outubro de 2018.

BISPO, P. **A importancia da gestao do turnover.**

Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html) > Acesso em: 05 de outubro de 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas segunda edição, totalmete revisada e atualizada.** Rio de Janeiro, Editora: Elsevier Editora Ltda, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas.** São Paulo Editora: Makron books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa.** Barueri, Editora: Manole Ltda, 2009.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos á empresa - 5ª Edição.** São Paulo, Editora: Atlas, 2004.

DIAS, G. **Como o recrutamento e seleção de candidatos afeta na produtividade da empresa?**

Disponível em: < [http://gupy.io/blog/como-recrutamento-selecao-afeta-produtividade-empresa/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com.br%2F](http://gupy.io/blog/como-recrutamento-selecao-afeta-produtividade-empresa/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com.br%2F) > Acesso em: 27 de Setembro de 2017.

HOLMER, C. **Turnover tudo que você precisa saber sobre rotatividade**

Disponível em: <<https://www.priorizegestao.com.br/blog/turnover-rotatividade-no-trabalho/>> Acesso em: 07 de Outubro de 2018.

JORDÃO, S. **Entendendo o que é turnover e como diminuí-lo**

Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/entendendo-o-que-e-turnover-e-como-diminui-lo/58884/>> Acesso em: 04 de Outubro de 2017.

MARQUES, J,R. **Rotatividade de funcionarios- entenda as causas.**

Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/> > Acesso em 27 de Setembro de 2017.

PÔNCIO, R. J. **O clima organizacional e os seus principais aspectos.**

Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos/102286/>> acesso em 04 de outubro de 2018.

SILVA, R. N. **TURNOVER: 5 DICAS PARA DIMINUIR A ROTATIVIDADE DE EQUIPE.**

Disponível em: <<http://www.intelligenzait.com/porta/turnover-diminuir-rotatividade-de-equipe/>> acesso em: 04 de outubro de 2017.