

O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER

Jerson Joaquim da SILVA¹
Daniel Melanda SIGNORINI²

RESUMO

O mercado de trabalho tem passado por intensas mudanças, principalmente com relação à competitividade, que aumentou de forma considerável e significativa dentro do cenário econômico. Diante desse avanço, as organizações tiveram de mudar estrategicamente e constataram um enorme diferencial competitivo em seus colaboradores, sendo eles peças-chave para o atingimento dos resultados. Manter esses colaboradores nas organizações, evitando sua saída para buscar outras oportunidades, tornou-se um desafio. Portanto, atuar de forma preventiva e no controle do *turnover* é um tema de extrema relevância para o cenário organizacional. O objetivo desse estudo foi demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração do *turnover* dentro das organizações, desempenhando seu papel no monitoramento e prevenção desse índice e identificar quais fatores possuem maior influência para o aumento do *turnover* nas organizações. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio de livros, sites e artigos, de forma exploratória. Os resultados da pesquisa sugerem que o papel eficaz do líder é fundamental, pois por meio de sua gestão, é capaz de diagnosticar o comportamento dos colaboradores, avaliando o nível de satisfação e atuando, preventivamente, com a implantação de melhorias, e dessa forma sustentando a permanência e o engajamento dos mesmos na organização.

Palavras-chave: Liderança; *Turnover*; Prevenção; Controle.

1. Introdução

O presente trabalho visa mostrar como um gestor-líder pode atuar junto a sua equipe, a fim de amenizar o *turnover*. Por muito tempo, na administração das organizações, deu-se mais importância às máquinas e ao processo produtivo, pois acreditava-se que só dependia de tal para obtenção de uma maior produção, sinalizando grandes lucros.

Atualmente, a realidade é outra! Sabe-se que para obter os resultados esperados, as organizações, além de terem uma tecnologia de ponta, precisam ter profissionais capacitados e motivados para exercer as funções que a cada dia se configuram mais

¹ Docente da Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente. Mestre em Educação, Doutor em Geografia Humana. jersonjsilva@hotmail.com. Orientador do trabalho.

² Discente do Curso de Administración y Dirección de Empresas da Universidad Nebrija, Madrid, España e aluno regular do Curso de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente. daniel_alt22@hotmail.com.

complexas, procurando mantê-los em seu cargo, criando uma empregabilidade sustentável.

Entende-se que as organizações são feitas de pessoas, e que tais são compostas de sentimentos, valores e problemas e isso precisa ser administrado de uma forma inovadora por seus gestores que necessitam usar a liderança como uma ferramenta eficaz, no sentido de criar condições favoráveis para que seus liderados se mantenham motivados a produzir e firmarem-se em seus cargos.

Para as organizações, de modo geral, essa nova configuração do cenário empresarial traz ainda, outros obstáculos, pois pelo fato das mesmas terem como uma de suas características a rigidez às mudanças, pode resultar em uma alta rotatividade de colaboradores, conseqüentemente elevando os gastos com investimentos em recrutamento, seleção e treinamento constantes.

Considera-se que a busca da empregabilidade, por parte dos profissionais e a contratação por parte dos empregadores é o ponto decisivo para os mesmos se manterem atuantes no mercado. Ao se tratar de organizações, sabe-se ainda, que os colaboradores são detentores do capital intelectual, (considerado hoje o bem mais precioso da organização) e que colaboradores motivados produzem mais, buscam aperfeiçoamento para suas funções e se fidelizam por mais tempo.

Desde a globalização que intensificou as relações econômicas e com a implantação de novas tecnologias, o mercado passou por intensas mudanças, principalmente, relacionadas à competitividade, que aumentou de forma considerável e significativa dentro do cenário econômico. Diante desse avanço, as organizações tiveram de mudar, estrategicamente, a sua forma de atuação e constataram um diferencial competitivo nos colaboradores, que a princípio eram tratados apenas como mão de obra padronizada e de maneira alienada.

Nesse contexto, enxergou-se cada vez mais a necessidade de investir no capital humano, aumentando o nível de conhecimento ou aplicando políticas de incentivos para manter esses colaboradores motivados e evitando a sua saída da organização em busca de outras oportunidades.

Surge então, o termo inglês *turnover*, um conceito utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos (espontâneos ou provocados), de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período; sendo possível avaliar através desse índice o ambiente e o clima organizacional.

Supõe-se que a falta de condições ideais para a execução das atividades, falta de motivação e incentivos, acarreta a saída do colaborador em busca de novas oportunidades que ofereçam maior reconhecimento pelos seus serviços.

Dessa forma, considera-se papel fundamental do líder, saber diagnosticar o comportamento dos colaboradores, pesquisar o nível de satisfação e atuar preventivamente com a implantação de melhorias, para sustentar a permanência e o engajamento das pessoas na organização.

A abordagem exploratória justifica a importância desse estudo, visto que o *turnover* trata-se de uma realidade presente em muitas organizações e que o mesmo afeta expressivamente os resultados, pois são as pessoas que desempenham e influenciam os negócios da empresa de maneira positiva ou negativa.

A forma com que as pessoas atuam e executam as suas atividades, está inteiramente relacionado com o papel do líder. Portanto, identificar os motivos pelos quais elas se sentem desmotivadas e realizar uma análise aprofundada do assunto, contribuirá para que a área de gestão e liderança atue de forma mais assertiva no controle e prevenção do índice de *turnover*, evitando o aumento dos custos com recrutamento e treinamento de novos colaboradores, e em decorrência disso, manter uma equipe motivada e produtiva.

O objetivo geral deste estudo foi identificar os motivos do alto índice de *turnover* dentro das organizações e de que forma o líder pode administrar esse acontecimento ao desempenhar o seu papel de forma efetiva.

2. Metodologia

O presente estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa, buscou-se aprofundar o conhecimento sobre o tema por meio de pesquisa bibliográfica, levantamento de dados e de forma exploratória, visto que ao longo da pesquisa, o tema foi desenvolvido e explanado com base no conteúdo estudado, com livros, sites e artigos acerca do tema.

Por tratar-se de um estudo bibliográfico, com objetivos qualitativos, foram utilizados artigos científicos e monografias publicadas e livros com abordagem sobre o tema proposto, que nortearam a pesquisa e fundamentaram os resultados obtidos.

3. Liderança e o papel do líder

A temática acerca do gerenciamento de pessoas tem sido muito constante dentro das instituições, visto se tratar de um assunto de extrema relevância no mundo dos negócios, já que toda a base da organização e seus resultados tanto negativos, quanto positivos, dependem não somente de planejamento estratégico, mas também passa pelo desempenho do capital humano.

Portanto, um dos desafios da gestão de pessoas e líderes é atuar preventivamente para manter o colaborador na organização, oferecendo condições favoráveis de atuação e, conseqüentemente, evitando sua saída em busca de outras oportunidades.

A organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização. Conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos é hoje um enorme desafio para as organizações. Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização. (CHIAVENATO, 2014, p.373)

Em conjunto com a gestão, o conceito de liderança tem sido trabalhado amplamente dentro das organizações, já que um bom líder à frente de uma equipe promove melhorias e assegura, muitas vezes, o comprometimento dos mesmos na execução das suas atividades.

Segundo Jones e George (2008, p. 116), “liderança é o processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras pessoas e inspira, motiva e dirige suas atividades para ajudar a atingir os objetivos de grupo e organizacionais”.

Portanto, a importância do papel do líder no gerenciamento de pessoas, pois ele lida diretamente com o capital humano e com suas habilidades, dificuldades, desempenho e desafios, contribuindo para melhorias, motivação e superação constante do colaborador.

Supõe-se que os líderes olham para o futuro, traçam um curso para a organização e atraem, retêm, motivam, inspiram e desenvolvem relações com os colaboradores baseadas na confiança e no respeito mútuo. (JONES E GEORGE, 2008, p. 118)

O principal papel do líder nas organizações é incentivar, oferecer condições favoráveis para o desempenho e desenvolvimento de pessoas, para que as mesmas se sintam seguras em permanecer na empresa a longo prazo, evitando gerar custos para a

empresa devido a rotatividade de funcionários e despesas com rescisões, contratação de novos funcionários e treinamento dos mesmos.

Conseguir resultados, atingir metas, superar desafios, tudo isso sem gerar custos ou prejuízos para a empresa e sem causar danos pessoais, esse é o grande desafio da liderança. Portanto tem uma equipe motivada, que trabalha em conjunto e em sintonia, é o grande trunfo de uma excelente gestão, é fator decisivo para uma empresa progressista, apta para superar os desafios do mundo moderno. Fernandes, (2010, p. 14).

Segundo Drucker (2006, p.56), “o requisito final da liderança eficaz é ganhar confiança. De outro modo, não haverá seguidores – a única definição de um líder é alguém que tem seguidores.”. Portanto, ser um líder consistente, íntegro e capaz de compreender e estar lado a lado com os seus colaboradores para contribuir com os mesmos, permite que haja confiança em seu papel e conseqüentemente haja desenvolvimento por parte dos seus liderados.

Compreende-se com essa definição, que um líder eficaz influencia e serve de inspiração para os seus subordinados, modificando sua forma de atuar dentro da organização e potencializando suas habilidades para contribuir de forma mais eficiente na execução das suas tarefas.

Considerando que, cada líder possui uma característica que o destaca dentre outros líderes, existem algumas características que espera-se encontrar de forma geral em todo profissional que ocupa um papel de liderança. Podemos elencar algumas delas, tais quais: ética, caráter, boa comunicação, transparência, foco, comprometimento, iniciativa, responsabilidade, carisma, autoestima elevada, versatilidade, resiliência, empatia, proatividade, grande poder de retórica, compreensão, engenhosidade, (BENNIS, 1996).

Essas características são pré-requisitos fundamentais que aliados ao conhecimento e habilidades, o transforma em um líder competente para gerir e motivar sua equipe, conseqüentemente proporcionando um ambiente de trabalho capaz de satisfazer muitas das necessidades de seus colaboradores.

Um dos papéis principais do líder, também consiste em descobrir o que os seus liderados têm de melhor e aproveitar isso no ambiente da organização, proporcionando um clima organizacional favorável, gerando comprometimento por parte do colaborador e muitas vezes, contribuindo para sua permanência e impacto direto no controle do *turnover*.

4. O Turnover e suas principais causas

Um índice muito abordado no cenário organizacional atualmente, o *turnover*, pode ser definido como a entrada e saída de pessoas em uma organização, chamado também de rotatividade de pessoal e se expressa através de índices mensais ou anuais.

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo (CHIAVENATO, 2014, p.178).

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2014, p. 90)

No Brasil, as taxas de rotatividade de pessoal são muito altas, foi registrado um aumento de 52% para 64% nos últimos 10 anos (FIESP, 2013) e demonstra que o colaborador está saindo das empresas em busca de melhores condições e colocações no mercado, o que poderia estar sendo evitado se dentro das organizações fosse realizada uma análise mais criteriosa de levantamento de necessidades e satisfação dos mesmos, para identificar possibilidades de oferecer um ambiente mais favorável, seguro e com mais oportunidades.

A saída dos colaboradores voluntariamente, ou seja, por sua vontade e não por decisão da empresa, acarreta aumento das despesas com recursos humanos, potenciais perdas na produção das atividades executadas pelo colaborador até a reposição da sua vaga e conseqüente prejuízo para a empresa, que além de perder um profissional muitas vezes engajado, perde por sua vez, todo investimento feito nele, seja ele financeiro ou intelectual.

Algumas causas principais do *turnover*, além da busca de melhores salários e benefícios, são problemas de relacionamento com líderes devido à falha de comunicação, pouco reconhecimento financeiro e planos de carreira, cultura organizacional indefinida, tratamento diferenciado entre funcionários, falta de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Há um desafio enorme nesse contexto, que é como o papel do líder influencia na entrada e saída de colaboradores, uma vez que o ser humano é muito complexo, o que

determina que o líder esteja sempre pronto a ouvi-lo, a superar suas expectativas e o mais importante, mantê-lo engajado e permaneça na organização.

4.1 O monitoramento e controle do *turnover* sob a perspectiva de um líder

A partir do levantamento desses dados acerca das causas do *turnover*, concluí-se que o papel do líder no diagnóstico e monitoramento é fundamental. O líder deve ser capaz de identificar os fatores que desencadeiam o *turnover* em sua organização; deve avaliar quais as consequências desse índice; reestruturar e desenhar programas de relações com os colaboradores e se prevenir quanto as mudanças necessárias para gerenciar o efetivo controle, (VIANA, 2009).

É papel do líder delegar e atribuir funções a cada integrante da equipe avaliando, orientando e corrigindo o desempenho de cada um, quando for necessário, aplicar planos de carreiras na área de atuação de cada um, estruturar ferramentas de avaliação, treinar e acompanhar constantemente os seus liderados e orientá-los para que os resultados sejam atingidos, (CONGER, 2011).

Um líder precisa entender que as pessoas têm papel fundamental dentro da organização e que elas possuem a capacidade de levar a organização ao sucesso ou ao fracasso, que cada um tem suas emoções, anseios, expectativas e medos. Ter uma comunicação transparente permite que muitas barreiras sejam eliminadas e que diversos obstáculos nos relacionamentos sejam superados.

Por isso, é necessário enxergar que as pessoas precisam associar os seus sonhos aos objetivos da organização, ter seus talentos destacados ao encontrar um ambiente favorável e uma visão macro, no qual todos ganham.

Alguns aspectos devem ser considerados para oferecer aos colaboradores um ambiente favorável e com o objetivo de aumentar o seu comprometimento e em decorrência disso, o seu nível de satisfação. Dentre eles, segundo Botelho (2013), estão:

-*Comunicação*: O desenho de um programa de relação com seus colaboradores deve ser baseado em um comunicação de via dupla, no qual deve estar claro quais os objetivos da organização e em contrapartida deve-se permitir ao colaborador que exponha as suas opiniões.

-*Cooperação*: O processo decisório dever ser compartilhado gerando a cooperação e o comprometimento por parte dos colaboradores, criando o sentimento de pertencer e ser importante dentro da organização.

-*Proteção*: O local de trabalho deve oferecer segurança e bem-estar físico e psicológico para o colaborador.

-*Assistência*: deve-se oferecer suporte e apoio às pessoas, de forma a buscar atender às necessidades e expectativas individualmente.

-*Disciplina e conflito*: a organização deve ter regras claras para lidar com a resolução de possíveis conflitos.

Os colaboradores necessitam receber e ter acesso a informações a respeito do seu desempenho, por meio de *feedbacks* constantes nos quais é possível monitorar suas ações assim como corrigir rotas e para saber se está atuando de maneira adequada; precisam ter acesso à informações sobre sua organização, qual a sua colocação no mercado, tais quais ofertas de cargos e novas oportunidades, programas de treinamento e qualificação profissional.

Esse cuidado com o esclarecimento e retorno das informações, permite alinhar as expectativas dos colaboradores em contrapartida aos objetivos da organização, contribuindo para a evolução da mesma e alcançando maior comprometimento por parte dos liderados.

Essa visão permite ao colaboradores entender de maneira clara qual a sua posição dentro da organização, criando um ambiente motivador e manterão um nível de produção consistente, pois perceberão os resultados dos seus esforços e o reconhecimento dos mesmos.

Quando cita-se o que motiva o profissional, encontra-se não somente remuneração e clima organizacional adequados como foi destacado, mas também atitudes eficientes por parte do líder. É necessário que exista um discurso coeso com suas ações concretas, que exista de fato o interesse genuíno e reconhecimento no desenvolvimento do colaborador.

Com isso, entende-se que o papel do líder também é desenvolver a confiança, atuar de forma a resolver problemas, o que só é possível se as pessoas confiarem nele. Os liderados que depositam confiança em seu líder, sentem-se seguros que seus direitos e interesses não serão em nenhum momento prejudicados.

A confiança encoraja os colaboradores a enfrentar mais riscos, facilita que a comunicação flua e aumenta a produtividade, conseqüentemente gerando a satisfação e a sua segurança em manter-se em uma organização por mais tempo.

Conclusão

A pesquisa revelou que os resultados de um alto índice de *turnover* percebido nas organizações podem ser preocupantes para as mesmas, além dos fatores negativos intangíveis existem os fatores econômicos.

Revelou que os custos com o *turnover* pode ser preocupante atingindo vários tipos de custos como custos primários da rotatividade de pessoal: diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro.

Custo secundário da rotatividade de pessoal: envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantes qualitativas (reflexo na produção, na atitude do pessoal, custo extra laboral, custo extraoperacional) e custos terciários da rotatividade de pessoal: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade.

Nota-se que são claros os prejuízos e perdas de valores que um *turnover* mal administrado pode ocasionar a uma organização, prejuízos estes que veem desde os gastos desnecessários à queda na produção e atendimento, daí a necessidade de se identificar as causas do *turnover*.

Existem as chamadas entrevistas de desligamento, nelas podem ser tirados informações objetivas dos motivos que levaram a decisão do funcionário em se desligar da empresa. Devem ser abordadas questões como opinião do funcionário em relação à política da empresa, opinião sobre salário, opinião sobre seu chefe direto e motivo do desligamento.

Sabe-se que selecionar uma equipe que realmente se interesse pelo sucesso da empresa não uma missão fácil e manter essa equipe motivada e fiel à organização é ainda mais difícil. É essencial, porém, encontrar uma estratégia que permita a satisfação tanto do empregado quanto do empregador.

Se as necessidades dos colaboradores forem bem esclarecidas e desenvolvidas esses podem estabelecer uma melhoria no próprio desempenho, da mesma forma que podem sofrer uma queda se suas necessidades não forem bem atendidas ou compreendidas.

Um artigo produzido pelo Sebrae-SP (2016) aponta que: “o colaborador espera que haja uma liderança que conduza o grupo a ações e esforços, que promova resultados a favor de todos - empresa, empresário e seus funcionários.”

Anseia-se que o líder seja um facilitador, que os ajude no cumprimento das tarefas, que os estimule para alcançarem os objetivos de todos e que seja o grande exemplo a ser seguido. E esse exemplo passa pela ética, pelo respeito às pessoas, por um tratamento baseado na justiça e na igualdade, sem diferenciar ninguém. Todos são iguais e merecem

tratamento igual. Todos são importantes e merecem participar. Podem opinar; podem sugerir.

O mesmo artigo apresenta algumas sugestões ao gestores; “pense que o seu colaborador, como qualquer ser humano inclusive você, gosta de ser reconhecido, de ser elogiado, de ser recompensado.”

Procurar criar estímulos para que os colaboradores mantenham-se motivados o tempo todo. Possibilitar o desenvolvimento profissional de cada um deles. Saber que a organização também vai ganhar com isso. Investir na capacitação dos colaboradores. Melhorar a inteligência competitiva da organização. Promover reuniões periódicas, debatendo a produtividade e o desempenho da equipe. Dar o *feedback* para cada um. Avaliar cada um dos colaboradores.

Este trabalho foi pautado sobre o papel que o líder precisa engendrar a fim de criar condições para que seus liderados mantenham-se motivados e comprometidos com o trabalho, evitando, assim, um *turnover* acentuado.

Alicerçados por conceitos bibliográficos que foram base para entendimentos próprios, obtiverem-se alguns conhecimentos necessários que poderão auxiliar em uma análise em uma análise mais acurada do ambiente de trabalho, onde detectam-se um possível problema de *turnover* por parte de alguns colaboradores.

O atual cenário econômico mundial, no que diz respeito à gestão de pessoas e a um novo modelo de liderança, traz à tona discussões importantes. Uma dessas envolve o número elevado de *turnover* nas equipes de trabalho, que trouxeram base para o desencadeamento da pesquisa em questão.

Referências

BENNIS, W. **A Formação do líder**. Atlas, São Paulo: 1996.

BERGAMINI, W. C. **O líder eficaz**. Editora. Atlas. SP, 2006.

BOTELHO, E.F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2014. 3. ed.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 4. ed.

CHIAVENATO. I. Recursos humanos: ed. Compacta, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CONGER, A. J. **Líder carismático: o segredo da liderança**. Como aumentar a produtividade de sua empresa, tornando seus funcionários mais confiantes e dispostos assumir riscos.2011.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2006.

ESCORSIN, A. P. **Liderança e desenvolvimento de equipes** [livro eletrônico] Curitiba, 2017. 1. ed.

FERNANDES, W. **Liderança: a conquista necessária**. São Paulo: Salto, 2010. 1. ed.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: São Paulo,2012. 4. ed.

JAMES, M. KOUZES & BARRY, Z, POSNER: **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. editora campus. Rio de Janeiro, 2011.

JONES,G. ;GEORGE, J. **Administração Contemporânea**, tradução: Maria Lucia G. L. Rosa; revisão técnica: Alexandre Faria. Porto Alegre, 2008. 4. ed.

LAKATOS, E ;MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: São Paulo,2013. 5. ed.

RICHARD, E. **Líderes em transição: assuma suas funções com segurança e minimize as Tensões da mudança**. 1ª ed. São Paulo: Elsner Campus, 2013.

SILVA, J. J. da. (Coord). **Liderança do comportamento à atitude**. Presidente Prudente: Unoeste, 2015.

ULRICH, D. **O Código da liderança: cinco regras para fazer a diferença**. 6ª ed. Rio de Janeiro, 2015.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente,2009.