

TURNOVER NO MERCADO DE TRABALHO MUNDIAL

Gabriela Ferreira Gonçalves¹

Adriana Mollica²

Fagoc de
Graduação
e Pós-Graduação

Caderno
Científico

ISSN: Consultar em
revista.fagoc.br

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi apontar as principais causas do alto índice de turnover no mundo, com base nos resultados alcançados pelo “I Seminário sobre Rotatividade no Mercado de Trabalho: Diagnósticos e Propostas de Enfrentamento”, assim como do mercado brasileiro, estabelecendo um paralelo com orientações globais para mudança do cenário. Tomando-se por base de dados a pesquisa internacional da empresa de Consultoria Global em Negócios Towers Watson, a qual estabeleceu mecanismos para diminuir o turnover. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica buscando definir o campo de atuação das análises estatísticas que envolvem o turnover, suas causas e consequências, bem como os fatores-chaves para atração e retenção dos empregados com habilidades críticas, através de uma pesquisa documental de dados secundários. Observou-se que os parâmetros globais de atração e retenção de empregados são universais, independentemente do dimensionamento do campo de estudo.

Palavras-chave: Turnover. Atração. Retenção. Causas. Mercado brasileiro.

INTRODUÇÃO

O conceito de *turnover* não é novo, entretanto sua quantificação e gerenciamento são ferramentas que ainda não fazem parte da cultura da grande maioria das organizações brasileiras. Com crescimento significativo nos últimos anos, a rotatividade de pessoas no Brasil merece uma abordagem mais ampla, com foco no mercado nacional, buscando desvendar suas causas e variantes, assim como as medidas para um gerenciamento saudável.

A definição que melhor se aplica ao termo *turnover*, segundo Marras (2000, p. 66), é: “É o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade”.

É de grande relevância para melhor compreensão do fenômeno e a implantação de políticas públicas de proteção ao trabalho, à economia e proteção social, a realização de estudos voltados a rotatividade de pessoas. A identificação do quantitativo de desempregados que se beneficiarem do seguro-desemprego, por exemplo, é pautada no estudo da rotatividade do mercado, dentre outras.

Silva (2001, p.9) aponta, como ponto positivo do *turnover*, a redução dos conflitos internos. Geralmente, questões pessoais referentes a tarefas, a filosofias e a costumes administrativos diferentes acabam gerando conflitos e, muitas vezes, impedem o desenvolvimento da organização, sendo o desligamento a escolha mais eficaz para resolução

1 Bacharel em Psicologia, pela UNIPAC - Ubá-MG.

2 Orientadora, Mestranda em Ciência da Educação pela Universidad San Lorenzo UNISAL. Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Machado Sobrinho-JF/MG. Especialista em Administração Escolar, Orientação Educacional e Supervisão Pedagógica, Metodologia do Ensino Superior – FAFIU - Ubá/MG. Graduada em Pedagogia e Administração de Empresas. Coordenadora do curso de Pedagogia da Fagoc.

desses impasses.

Segundo Lucena (1995, p.198-199), o controle do *turnover* deve fazer parte dos objetivos e das políticas de toda organização, a fim de manter-se no mercado com competitividade.

Com um mercado tão diversificado e amplo quantitativamente, faz-se o seguinte questionamento: quais são as dificuldades em gerir informações para formar uma visão singular da movimentação da rotatividade a fim de buscar um equilíbrio gerenciável?

O objetivo deste trabalho é apontar as principais causas do alto índice de *turnover* no mundo, com base nos resultados alcançados pelo “I Seminário sobre Rotatividade no Mercado de Trabalho: Diagnósticos e Propostas de Enfrentamento”.

REFERENCIAL TEÓRICO

Mandarine (2005, p. 142) define *turnover* como o volume da flutuação de recursos humanos nas empresas. Relata, ainda, que seus índices elevados provocam reflexos indesejados na corporação. Por implicar a entrada e saída de recursos humanos, o *turnover* pode gerar situações de insegurança para a atividade da empresa.

Há de se salientar que, dentre os desligamentos de funcionários de uma empresa, estão condições que fogem ao controle, por exemplo, os desligamentos por motivo de transferência, aposentadoria, falecimento ou a pedido do trabalhador.

A taxa de rotatividade que leva em consideração apenas os desligamentos por demissão sem justa causa, desconsiderando as causas anteriormente citadas, é denominada Taxa de Rotatividade Descontada. Segundo o DIEESE (2012, p. 31), ela é mais eficiente para aferir o nível de rotatividade que as empresas podem influir, por contar apenas com fatores endógenos, ao alcance do campo de ação dessas organizações. Essa distinção é necessária para fins de implementação de políticas públicas.

Contudo, para fins de análise empresarial,

o Índice de Rotatividade inclui o desligamento a pedido, considerando essa motivação alcançável pela empresa. Isso porque as razões desses desligamentos são determinadas, direta ou indiretamente, pela avaliação do funcionário sobre a empresa.

Um estudo da Watson Wyatt Inc. (2005), atualmente Towers Watson, apresenta que a questão principal não é a quantidade de rotatividade de pessoal, mas a qualidade dessa rotatividade, pois é saudável para a organização deixar os membros menos produtivos saírem e captar novos empregados que possam substituí-los e que apresentem produtividade maior.

O cálculo do *turnover*

O cálculo da rotatividade de pessoal é feito em percentuais, a partir do número de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos de que a empresa dispõe num determinado período. Na prática das organizações brasileiras, os índices são calculados mensal ou anualmente, e é natural e saudável que normalmente ocorra um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas na organização. Esse índice demonstra um valor percentual da quantidade de pessoas que circulam na organização.

Quando se trata de medir o índice para o efeito de planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação: Índice de Rotatividade de Pessoal = $\{[(A + D) / 2] \times 100\} / EM$, em que:

A = admissões de pessoal dentro de certo período (entradas).

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado.

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões, mas somente os desligamentos: Índice de Rotatividade de Pessoal = $D \times 100 / EM$

Para Mobley (1992), o índice de rotatividade de pessoal mais usado é:

$$TTT = (D/N) \times 100$$

$$TTT = \text{Taxa de Turnover Total.}$$

D = Número de desligamentos em dado

período de tempo.

N = Número médio de empregados na folha de pagamento da unidade em estudo.

Para calcular as causas podem-se usar as seguintes fórmulas:

a) Desligamentos voluntários:

$$TD = (D/N) \times 100, \text{ em que:}$$

TD = Taxa de desligamentos voluntários.

D = Desligamentos.

N = Número médio de empregados constantes na folha de pagamento durante o período estudado.

b) Desligamento por justa causa:

$$TDJC = DE/N \times 100, \text{ em que:}$$

TDJC = Taxa de desligamentos por justa causa.

DE = Número de demissões por justa causa.

N = Número médio de empregados constantes na folha de pagamento durante o período estudado.

Causas do turnover

De acordo com Silva (2001, p. 3), o administrador de RH deve diagnosticar as principais causas do turnover da organização, estimando suas consequências, a fim de implementar práticas e políticas para o tratamento desse fenômeno, tão presente no mundo empresarial.

Há quem considere a rotatividade de pessoal não como uma causa, mas como a consequência de fatores externos e internos. Para Chiavenato (2010, p. 88), a oferta e procura do mercado de recursos humanos e a conjuntura econômica correspondem às variáveis externas. Os fatores internos estariam representados pelas políticas salariais e de benefícios e as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização.

O referido autor elucida que a decisão de desligamento por parte do colaborador possui duas percepções diferentes. A primeira se relaciona com o nível de satisfação do trabalho, e a segunda, com as alternativas atrativas visualizadas pelo colaborador fora da organização; ambas influenciam o turnover. Chiavenato (2010, p. 88-89) relata ainda que a

estrutura e a cultura organizacional também são responsáveis pelos altos índices de rotatividade, podendo representar causas motivadoras aos desligamentos a pedido.

As organizações devem realizar análises regulares e sistemáticas, abrangendo não só as taxas de *turnover*, mas também as relações que existem entre o desempenho e o potencial da organização.

[...] não há um número que defina o índice ideal de *turnover*, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da sua própria situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema, atingida através de autorregulações e de correções constantes das distorções apresentadas. (SILVA, 2001, p. 13).

Nota-se que um índice muito baixo de rotatividade não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está estagnada, já que não revitaliza ou “oxigena” a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas e, consequentemente, novos conhecimentos entrem na organização.

No Brasil, os principais motivos que levam os funcionários a quererem deixar seus empregos são remuneração baixa e falta de reconhecimento (33%), desmotivação (30%), preocupação com o futuro da companhia (29%) e baixo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (26%). Os dados são de uma pesquisa realizada no segundo semestre de 2013, pela consultoria Robert Half (MELO, 2013).

Consequências dos altos índices de turnover

Robbins (2002, p. 21) menciona que os altos índices de turnover resultam em maiores custos com recrutamento, com seleção e com treinamento, além de causar ruptura na eficiência da organização, uma vez que o capital humano é perdido.

Silva (2001, p. 4) afirma que o custo financeiro é a consequência organizacional mais representativa e que, para uma avaliação válida dos custos com turnover, devem ser observados

alguns conceitos de investimento e de não retorno do investimento no caso dos empregados que se desligam e no caso das substituições.

Ainda segundo o autor, o efeito conturbador gerado pela perda de profissionais com habilidades especiais, ou com posições-chave na empresa, pode ter um efeito negativo sobre a coesão e a interação da equipe, podendo haver prejuízos no desenvolvimento, afetando negativamente as atitudes do restante do grupo.

O referido autor expõe o seguinte pensamento:

[...] quando o *turnover* ocorre com empregados experientes, o custo de retomada de eficiência (tempo que um novo empregado gasta para adquirir perícia no cargo) é a parte do preço que o empregador tem de pagar para reconduzir o grupo de trabalho ao nível de produtividade que anteriormente desfrutava. (SILVA, 2001, p.7).

Por outro lado, um número elevado de rotatividade envolve vários custos à organização. Chiavenato (2002) classifica esses custos em primários, secundários e terciários.

Os custos primários são aqueles diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo, têm-se as despesas com o processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado; despesa com a área de pessoal para realizar o cadastramento e pagamento da demissão de um e contratação de outro; despesas com treinamento e integração; custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado; além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.

Os custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade, por exemplo, as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado; produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções; e influência do desligamento perante os demais empregados.

Já os custos terciários estão relacionados

com os efeitos colaterais mediados da rotatividade, que se fazem sentir em médio e longo prazo, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa, que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

Gerenciamento do *turnover*

Conforme Silva (2001, p. 14), gerenciar efetivamente o *turnover* significa encorajá-lo quando ele trouxer resultados positivos e minimizá-lo quando as suas consequências forem negativas. De acordo com o autor, diversas áreas podem ser gerenciadas para um controle eficaz do *turnover*: recrutamento, seleção e integração; conteúdo do cargo; práticas de remuneração; liderança e supervisão; planejamento e desenvolvimento de carreira; condições de trabalho; comunicação.

Conforme citado pelo autor, cada uma dessas áreas possui sua importância dentro do processo de gerenciamento do *turnover*. Uma vez que a rotatividade é comum entre os novos empregados, a compatibilização entre empresa e indivíduo deve ser efetiva, e testes, no período de experiência do novo candidato, devem ser aplicados, para que as dúvidas do empregado a respeito do conteúdo do cargo sejam esclarecidas.

O autor afirma que, se as metas não são claras, o *feedback* é indireto, logo muitos cargos se tornam frustrantes para colaboradores que buscam significado e identidade em suas atividades.

O nível salarial é um aspecto de grande relevância, de acordo com o Silva (2001, p. 17). O fato de os bons colaboradores não serem recompensados pelo bom desempenho acaba elevando os índices de *turnover* nas organizações. Um pacote de benefícios adicionais pode contribuir para a satisfação dos colaboradores, evitando, assim, a perda de talentos humanos na organização.

De acordo com autor, o supervisor exerce um papel importante no gerenciamento do *turnover*. Observa-se o seguinte pensamento:

[...] descobrimos que, com frequência, os supervisores passam mais tempo criticando do que elogiando os empregados e seu desempenho. Um princípio estabelecido da teoria do reforço é que a fonte do reforço e a situação subjacente ao reforço positivo – neste caso, elogio por parte do supervisor - constroem uma união positiva à fonte e à situação. (SILVA, 2001, p. 18).

Políticas de recompensas como base no desempenho do colaborador devem ser adotadas, segundo Silva (2001, p. 19), o que proporcionará um melhor *feedback* entre o supervisor e seu subordinado.

O supervisor que falha nesse sentido pode estar contribuindo para o aumento do *turnover* da organização. Além disso, se o ambiente de trabalho não é apropriado, e a comunicação é falha, as taxas de *turnover* da organização poderão sofrer alterações.

Um *turnover* mal administrado poderá trazer prejuízos para a imagem da empresa, por isso os desligamentos devem possuir critérios estabelecidos; caso contrário, a motivação dos demais colaboradores tenderá a baixar.

METODOLOGIA

A Towers Watson é uma empresa global líder em serviços profissionais que auxilia as organizações a melhorarem seu desempenho através do gerenciamento efetivo de pessoas, riscos e finanças. Com mais de 14.000 colaboradores ao redor do mundo, oferece consultoria, tecnologia e soluções para questões de negócios nas áreas de benefícios, gestão de talentos, recompensas, e gerenciamento de risco e capital.

As duas pesquisas por ela realizadas – “Pesquisa Global sobre Gestão de Talentos” e “Recompensas e o Estudo Global sobre a Força de Trabalho” – foram utilizadas como base de dados para as análises das principais causas do *turnover*, entre abril e junho de 2014. A primeira contou com a participação de 1.637 empresas em todo o mundo, que atuam em uma grande variedade de segmentos da economia e regiões geográficas. A segunda obteve a participação

de mais de 32 mil empregados, selecionados a partir de amostras que representam as populações de empregados que trabalham em período integral para grandes e médias organizações de diversos setores econômicos em 26 mercados em todo o mundo.

Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como descritiva, a qual, segundo Rodrigues (2015, p.112), “tem como principal objetivo, como sugere seu nome, a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado”.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, devido à utilização de consultas em livros, artigos e consultas em sites especializados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 61).

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 157).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados principais das duas pesquisas, considerando a tendência crescente do *turnover*, informam que “os fatores-chave de atração e retenção permaneceram relativamente estáveis nos últimos dois anos e continuam a refletir o básico — salário base, oportunidades de crescimento na carreira e estabilidade no emprego” (WATSON, 2014a).

A questão salarial está refletida na capacidade das empresas estabelecerem cumprir os acordos de trabalhos, definindo formalmente as regras e estratégias de recompensa. Quanto maior a segurança e confiança do empregado nos termos ajustados pelo empregador, melhor serão o vínculo e seu comprometimento com a empresa, impactando diretamente no desempenho financeiro da instituição.

Os resultados mostram que há muito a ganhar quando se tem o acordo de trabalho adequado. Entende-se que um acordo de trabalho é bem-estruturado quando formalmente comunicado, bem executado, customizado

para segmentos diferentes de empregados e diferenciado dos acordos da concorrência. Por outro lado, o acordo de trabalho tático é aquele que não é expresso formalmente e não possui uma estratégia integrada de gestão de talentos e recompensas. Organizações com um acordo de trabalho bem-estruturado são 3 vezes mais propensas a afirmar que seus empregados são altamente engajados e 1,5 vezes mais suscetíveis a relatar desempenho financeiro significativamente mais alto do que as organizações que oferecem um acordo tático (Figura 1).

Empregados com habilidades críticas, ou seja, atuação técnica ou operacional, humana e conceitual, segundo a definição de Katz, (2009), exercem impacto direto sobre os objetivos estratégicos e os resultados do negócio, devem ser valorizados e qualquer redução nos riscos relativos

à retenção e ao turnover é apreciada.

A presença de um acordo de trabalho tático coloca em dificuldade a retenção de empregados com habilidades críticas, representando 74% das organizações nos países em desenvolvimento (Figura 2). Essa ocorrência justifica-se pela pouca oferta de trabalhadores em geral e, especificamente, de trabalhadores com habilidades críticas nesses países.

Dada a importância da remuneração competitiva, assim como os recursos limitados para recompensas, é imperativo que as empresas diferenciem melhor tanto os aumentos no salário base como os incentivos de curto prazo, buscando transparecer as oportunidades de crescimento na carreira. Um acordo de trabalho alinhado às prioridades estratégicas da empresa é essencial para atrair, reter e engajar empregados em geral e, em especial, os talentos-chave.

Figura 1 – Empresas com um acordo de trabalho bem-estruturado apresentam desempenho melhor do que empresas sem acordo formalmente expressos

Grupos de acordos de trabalho	Desempenho Financeiro Países desenvolvidos	Desempenho Financeiro Países em desenvolvimento	Engajamento Sustentável Países desenvolvidos	Engajamento Sustentável Países em desenvolvimento	Geral Desempenho Financeiro	Geral Engajamento Sustentável
Bem-estruturado*	25,9%	16,2%	20,0%	28,2%	20,1%	24,8%
Tático**	15,5%	9,4%	6,9%	8,2%	13,0%	7,4%
Proporção entre bem-estruturado e tático	1,7	1,7	2,9	3,4	1,5	3,3

*Organizações com um acordo de trabalho formalmente comunicado, bem executado, customizado para segmentos diferentes de empregados e diferenciado dos acordos da concorrência.
**Organizações sem acordo de trabalho formalmente comunicado e estratégia de recompensa total associada.

Fonte: Towers Watson, 2014.

Figura 2 – Organizações com acordos bem-estruturados apresentam menor dificuldades para reter talentos com habilidades críticas



Fonte: Towers Watson, 2014.

Para conseguir diferenciar a remuneração por desempenho e os prêmios dos programas anuais de incentivo, as empresas precisam:

- Da infraestrutura certa – arquitetura de cargos, nivelamento de cargos e mapeamento de competências que, combinados, constituem a base do desenho e realização dos programas de recompensas, a começar pelo salário base e os incentivos anuais;
- De um processo de gestão do desempenho que vincule as metas da empresa às prioridades estratégicas da unidade de negócios e aumentos de salário base, e os prêmios de incentivo ao alcance de metas e competências;
- De gerentes com habilidade para comunicar como são tomadas as decisões relativas a salário base e incentivos – vincular os programas de recompensas a uma estrutura de cargos comum facilita a determinação e

comunicação dessas decisões relacionados à remuneração. (WATSON, 2014a, p. 05)

Nota-se que a concordância a respeito de seis dos sete principais fatores de atração (Figura 3) não é suficiente para diluir os impactos da subestima das empresas à estabilidade no emprego – segundo fator mais considerado pelos empregados.

Quando se trata da retenção de empregados, as empresas reconhecem a importância de um salário base justo e competitivo e das oportunidades de crescimento na carreira. Porém, novamente, subestimam a importância da estabilidade no emprego, enão a incluem na lista de fatores-chave de retenção (Figura 4).

Ao avaliar os fatores-chave de retenção, empregados e empregadores concordam sobre a

Figura 3 – Principais fatores de atração - visão do empregador x visão do empregado

Visão do empregador — Pesquisa sobre Gestão de Talentos e Recompensas		Visão do empregado — Estudo Global sobre a Força de Trabalho
1	Oportunidades para progredir na carreira	Salário base
2	Salário base	Estabilidade no emprego
3	Trabalho desafiador	Oportunidades para progredir na carreira
4	Reputação da empresa como uma boa empregadora	Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento
5	Missão/Visão/Valores da organização	Trabalho desafiador
6	Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento	Reputação da empresa como uma boa empregadora
7	Estabilidade no emprego	Férias/folgas remuneradas

Fonte: Towers Watson, 2014.

Figura 4: Principais fatores de retenção - visão do empregador x visão do empregado

Visão do empregador — Pesquisa sobre Gestão de Talentos e Recompensas		Visão do empregado — Estudo Global sobre a Força de Trabalho
1	Salário base	Salário base
2	Oportunidades para progredir na carreira	Oportunidades para progredir na carreira
3	Relacionamento com supervisor/gerente	Confiança na alta liderança
4	Gerenciar/limitar o stress ligado ao trabalho	Estabilidade no emprego
5	Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento	Distância da residência
6	Incentivos de curto prazo	Relacionamento com supervisor/gerente
7	Trabalho desafiador	Gerenciar/limitar o stress ligado ao trabalho

Fonte: Towers Watson, 2014.

importância do salário base e das oportunidades de crescimento na carreira, mas divergem em tantos outros. Três dos principais fatores citados pelos empregados não são considerados como fatores influenciadores da retenção para os empregadores:

Confiança na alta liderança. Para que os empregados permaneçam em uma organização, precisam confiar na capacidade da alta liderança para motivá-los e guiá-los no dinâmico ambiente de negócios atual. Entretanto, as organizações subestimam o papel exercido pela alta liderança na retenção de empregados. Na visão delas, o relacionamento dos profissionais com seu gestor é um fator mais crítico para sua retenção.

- Estabilidade no emprego. Esta questão permanece como “top of mind” para os empregados e exerce um papel crítico não só na atração de empregados, mas também na retenção.

- Distância da residência. Com a busca dos empregados por um melhor equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, o tempo gasto no deslocamento entre sua residência e seu local de trabalho torna-se um fator importante a ser considerado na decisão de permanecer ou não em sua empresa atual. (WATSON, 2014, p. 02).

Ainda em análise dos fatores de atração e retenção, agora sob o aspecto da idade dos empregados, o salário base e a estabilidade no emprego lideram entre todos os principais grupos

etários. As oportunidades de crescimento na carreira encontram-se entre os cinco principais fatores de atração de empregados em todos os grupos etários e entre os três principais fatores de retenção para todas as idades. Ao decidir se permanecem ou não em sua empresa atual, os empregados de todos os grupos etários levam em conta sua confiança na liderança sênior da organização, apresentado na Figura 5, abaixo.

Ainda que as empresas não possam garantir a estabilidade no emprego, podem concentrar-se em criar um ambiente de trabalho estável, comunicando sua estratégia de negócio, seus objetivos e resultados, através de líderes e gestores imediatos eficazes e da definição de expectativas claras.

- Uma vez que os empregados mencionam as férias remuneradas como fator-chave de atração e a distância da residência como fator-chave de retenção, as empresas devem buscar oferecer, à sua força de trabalho, programas competitivos de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
- É essencial que as organizações priorizem o desenvolvimento de líderes seniores, nos quais os empregados possam confiar para guia-los em direção ao sucesso, para motivar os trabalhadores a permanecer em suas empresas. Pode-se começar pelo desenvolvimento de um modelo de liderança que incorpore componentes de desempenho

Figura 5 – Principais fatores de atração e retenção por faixa etária

	< 30		30 – 39		40 – 49		50+	
1		Salário base		Salário base		Salário base		Salário base
2		Estabilidade no emprego		Estabilidade no emprego		Estabilidade no emprego		Estabilidade no emprego
		Oportunidades para progredir na carreira		Oportunidades para progredir na carreira		Oportunidades para progredir na carreira		Confiança na alta liderança
3		Oportunidades para progredir na carreira		Oportunidades para progredir na carreira		Oportunidades para progredir na carreira		Trabalho desafiador
		Distância da residência		Confiança na alta liderança		Confiança na alta liderança		Oportunidades para progredir na carreira
4		Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento		Oportunidades de aprendizado e desenvolvimento		Reputação da empresa como boa empregadora		Reputação da empresa como boa empregadora
		Gerenciar/limitar o stress ligado ao trabalho		Relacionamento com supervisor/gerente		Estabilidade no emprego		Estabilidade no emprego
5		Reputação da empresa como boa empregadora		Trabalho desafiador		Trabalho desafiador		Oportunidades para progredir na carreira
		Confiança na alta liderança		Distância da residência		Relacionamento com supervisor/gerente		Relacionamento com supervisor/gerente
		Fator de atração		Fator de retenção				

Fonte: Towers Watson, 2014^a.

alinhados com suas prioridades estratégicas, valores e cultura.

- Para aprimorar a eficácia dos gestores, as empresas devem enfocar as competências que os empregados valorizam em seus gestores imediatos: consistência entre discurso e ações, ajuda na remoção de obstáculos, e diferenciação entre empregados que apresentam alto e baixo desempenho.
- As organizações que desejam aumentar os níveis de engajamento podem começar a oferecer aos empregados uma experiência parecida com a do consumidor. (WARSON, 2014a, p. 04).

Os resultados reforçam o valor da gestão eficaz, revelando que os gestores imediatos são instrumentos fundamentais do bem-estar e do suporte organizacional, necessários para alcançar os níveis mais altos de engajamento sustentável. Foi observado que a falta de apoio dos gestores imediatos, na fala dos empregados, é a causa principal de estresse relacionado ao trabalho. A falta de apoio mencionada fica caracterizada pela falta de reconhecimento e *feedback*, além de gerentes que não cumprem o que prometem.

A congruência entre o discurso e as ações de seus gestores imediatos determina a eficácia dos seus gestores imediatos sob a ótica do empregado, considerando suas habilidades de remover obstáculos que comprometem o sucesso, diferenciar empregados com alto e baixo desempenho, ao mesmo tempo em que trata todos com respeito e comunica objetivos com clareza. Pouco mais da metade dos empregados participantes afirma que seu gestor imediato age de maneira consistente com esses fatores-chave. Para aprimorar o desempenho dos gestores e impulsionar o engajamento sustentável, as organizações podem começar por definir competências para seus gestores com base nos fatores de eficácia de gestão apontados pelos estudos analisados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo de atuação deste trabalho está na expectativa de responder pelas principais causas de *turnover* e apresentar uma proposta de

mudança do cenário brasileiro. Nessa perspectiva, apresentaram-se estudos globais sobre gestão de talentos, força de trabalho e mecanismos de recompensas, visando à atração e à retenção de colaboradores com habilidades críticas.

Trata-se, portanto, de um viés focado na ótica do empregado, que deverá ser observado pelos empregadores na proposta de manter o vínculo empregatício. A busca é pela redução dos desligamentos a pedido e atrair aqueles que representativamente possuem, em sua força de trabalho, um instrumento de crescimento da organização, com engajamento sustentável.

Para tanto, os estudos da Towers Watson apresentaram três condições básicas a serem ofertadas pelas organizações: salário, possibilidade de progresso na carreira e estabilidade de emprego. Ressalta-se que essas condições são perseguidas por todos os tipos de empregados, com ou sem altas habilidades, mas nem sempre as organizações estão dispostas a oferecê-las, de modo justo, aos que se destacam. O gerenciamento do *turnover* (taxas entre 10% e 20% são consideradas saudáveis), na prática, é uma dinâmica de difícil ação, que exige estratégias e análises administrativas permanentes.

Para atingir a demanda desejada, as organizações devem realizar um acordo de trabalho bem-estruturado, especificando salário-base, gratificações e recompensas, com um plano de carreira que atenda as diretrizes das empresas. Apontaram, ainda, a qualidade de liderança e confiabilidade de seus gestores diretos e da alta liderança como instrumentos capazes de aproximar a expectativa de estabilidade e progressão na carreira.

Contudo, para oferecer esses instrumentos de atração e retenção de mão de obra altamente qualificada, as organizações precisam estar capacitadas para estabelecer suas metas através de um planejamento de ações, cargos e carreiras bem definidos. É necessário que a organização tenha traçado formalmente seus processos de trabalho e gestão. Essa realidade está mais próxima dos países desenvolvidos, como demonstra a Figura 2.

As bases para a redução saudável do

turnover – salários, possibilidade de progressão na carreira, estabilidade de emprego e suas implicações – são universais. Para atingi-las, o diálogo entre empregador e empregado precisa ser pautado com clareza e identificação de objetivos comuns, minorando as disparidades. Essa cultura, contudo, ainda não está consolidada no mercado brasileiro.

Esse processo perfectível é buscado com ênfase por todos os mercados. A realidade do mercado nos países em desenvolvimento, ainda longe do idealizado, está em processo de amadurecimento, em estágio de descobertas. A coleta de dados e análises estatísticas em muito auxiliam no descortinamento dos futuros caminhos. Não é por acaso a presença farta de pesquisas de estudos de campo na literatura, demonstrando a descoberta das análises das taxas de rotatividade como importante instrumento na gestão de custos e estratégias em recursos humanos.

Contudo, o amadurecimento do mercado depende de projetos e programas em várias frentes para reduzir a informalidade, promover melhorias significativas no grau de escolaridade e capacitação do estoque ativo de empregados, desenvolver uma política de proteção aos postos de trabalhos que possa inibir as demissões sem justa causa sem afetar intervenção no processo natural de oferta e procura, e muitos outros.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. comp. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIEESE. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos. São Paulo: DIEESE, 2012.
- KATZ, R. L. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, 2009.
- LAKATOS, Maria Eva; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MANDARINE, Marcos. **Segurança corporativa estratégica: fundamentos**. São Paulo: Mandole, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELO, Luísa. No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%. **Revista Exame**, Negócios, Editora Abril, 23 out. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial>>. Acesso em: 29 jul. 2015.
- MOBLEY, William H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson 2015.
- SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- WATSON, Towers. **Estudo global sobre a força de trabalho - 2014**. 2014. Disponível em: <<http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={8C7420C3-B3D0-4C1B-800E-0401720C38F0}>>. Acesso em: 15 jul. 2015.
- _____. **Pesquisa global sobre gestão de talentos e recompensa - 2014**. 2014a. Disponível em: <<http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={A9EC1440-B62F-4A99-B58E-75C45EF21F2E}>>. Acesso em: 15 jul. 2015.