

---

## COMO REDUZIR O ÍNDICE DE TURNOVER NAS EMPRESAS MELHORANDO AS HABILIDADES DE GESTÃO DOS SEUS LÍDERES

Alesandre da Silva<sup>1</sup>  
Carla Rodrigues dos Reis<sup>2</sup>

---

### RESUMO

É de suma importância fazer uma reflexão sobre os reais motivos que levam um colaborador a se desligar de uma organização, assim como o porquê do seu desligamento e qual o custo intrínseco desde o momento de sua contratação até seu desligamento, e o que foi de fato nele investido. Sendo inegável que quando existe um alto índice de rotatividade em uma determinada empresa o seu equilíbrio financeiro e a sua imagem tendem a ser comprometidos, a rotatividade excessiva pode ser reflexo de uma má gestão de contratação e mão de obra, assim como falhas no quesito gerenciamento e liderança de pessoas e processos. Talvez um dos maiores desafios da gestão de pessoas, seja o de manter o ambiente de trabalho sempre atrativo para que o colaborador se sinta parte da organização e assim tenha interesse em permanecer ativo.

**Palavras-chave:** *Turnover*; Liderança; Treinamento.

### ABSTRACT

It is very important to reflect on the real reasons that lead a collaborator to disconnect from an organization, as well as the reason for their disconnection and the intrinsic cost from the time of their hiring to their departure, and what was in fact invested. It is undeniable that when there is a high rate of turnover in a given company, its financial equilibrium and image tend to be compromised, excessive turnover may be a reflection of poor hiring and manpower management, as well as management and leadership of people and processes. Perhaps one of the biggest challenges of people management is to keep the work environment always attractive so that the employee feels part of the organization and thus has an interest in remaining active.

**Keywords:** Turnover; Leadership; Productivity.

---

<sup>1</sup>Mestrando em Ciências Ambientais na Universidade Brasil (UB). Docente e Coordenador Pedagógico dos cursos de Bacharelado em Administração, Bacharelado em Ciências Contábeis, Bacharelado em Sistemas de Informação e Superior Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos da UNIESP S/A – Faculdade de Ribeirão Preto. Especialista MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Especialista MBA em Gestão de Pessoas pela Anhanguera Educacional (ANHANGUERA). Bacharel em Ciências Contábeis e em Administração pela Associação Faculdade de Ribeirão Preto (AFARP). Superior Sequencial de formação específica em Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário Moura Lacerda (CUML).

<sup>2</sup> Carla Rodrigues dos Reis – Especialista em MBA em Controladoria e Finanças pela Faculdade de Negócios Metropolitana

## INTRODUÇÃO

O capital humano pode garantir maior diferenciação ao empreendimento, pois é pautado em aspectos intangíveis, de difícil imitação; como qualidade no atendimento, conhecimento organizacional, valores do ambiente empresarial, entre outros. Elementos tangíveis, como estrutura organizacional, são facilmente copiados, portanto, não podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Dessa maneira é imprescindível nas organizações a valorização do capital humano, a intenção de rotatividade acontece quando um colaborador se depara com um ambiente de trabalho não agradável e com alto índice estresse que por sua vez, pode aumentar a intenção de sair, ou quando a sua falta de comprometimento leva a empresa ter a decisão de desligá-lo.

A intenção de desistir refere-se as normas subjetivas que afetam um empregado para a rotatividade de seu trabalho atual para outro em um futuro próximo. Mobley (1992), afirmou que a maioria estudos têm sido feitos através do custo organizacional direto ou indireto do *turnover*.

Esta pesquisa foi desenvolvida com base em levantamentos bibliográficos realizados sobre o tema, diversos artigos, bibliografias, resenhas e livros sobre rotatividade, treinamento e liderança foram averiguados, buscando a tangência entre a rotatividade, a motivação do funcionário e o treinamento da liderança da média gerência com o objetivo de entender os reais motivos e sintomas da rotatividade.

### 1. A ROTATIVIDADE OU TURNOVER

O índice de rotatividade ou *turnover* é um indicador de RH, ou seja, ele revela o número de colaboradores admitidos e desligados da empresa em um determinado período. É o famoso “entra e sai”.

Entendendo isso, sabe-se que com o aumento da rotatividade haverá custos extra para a empresa, e não só serão custos financeiros que serão atingidos, mas também a produtividade da equipe onde estava o colaborador, um processo mais qualificado poderia avaliar melhor esse indicador a fim de minimizar esse custo. O percentual do índice de rotatividade de pessoas é calculado com base nas entradas

e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em determinadas áreas da organização e dentro de certo espaço de tempo.

Chiavenato (2006), sugere quatro equações para o cálculo do índice do *turnover*:

1. Índice de rotatividade para efeito de planejamento de Recursos Humanos.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{2} \times \frac{100}{EM}$$

Assim:

**A** = Admissões de pessoal.

**D** = Desligamentos de pessoal (pedido ou dispensa) na área considerada dentro do período considerado.

**EM** = Efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtida pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

2. Análise das perdas de pessoal e suas causas. Ignorando as admissões, considerando somente as demissões, tanto por iniciativa da empresa ou dos colaboradores.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

3. Análise das perdas de pessoal para verificação dos motivos que levaram as pessoas a deixarem a organização, considerando apenas as demissões por iniciativa dos colaboradores, isso permite que se possa analisar as saídas decorrentes puramente da atitude e do comportamento pessoal, isolando-se as causadas pela ação proposital da organização.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{N1 + N2 + \dots + Nn} \times A$$

Assim:

**D** = Demissões espontâneas (necessidade de substituição).

**N1 + N2 + ... + Nn** = Somatório do número de funcionários no início de cada mês.

**A** = Número de meses no período.

4. Análise da rotatividade de pessoal por departamentos ou seções tomadas como subsistemas de um sistema maior, que é a organização.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Assim:

**R** = Recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções).

**T** = Transferência de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções).

Fazendo uso das fórmulas acima como ferramenta de medição é possível ter de forma precisa sobre o índice de rotatividade de pessoal, o que permite um fácil controle e acompanhamento. Uma empresa que apresenta um índice de rotatividade de pessoal igual a zero, pode estar apresentando um estado de total rigidez e de envelhecimento.

Por outro lado, um índice muito elevado pode estar apresentando um estado de fluidez elevado, não sendo significativo a forma de gestão de recursos humanos.

Um índice aceitável seria aquele que permite a organização reter pessoal com boa qualidade de trabalho, assim, substituindo aqueles que apresentam baixo desempenho e que tem dificuldades no ato de execução tarefas, o que muitas vezes nem por meio de treinamento e qualificação promove a mudança dessa situação.

Chiavenato (1997), aponta que *turnover* ou Rotatividade de RH é a terminologia usada para apontar a troca de capital humano nas organizações, ou seja, é o elo de ligação entre pessoas e organizações, tendo o ambiente definido conforme o número de pessoas que transitam nas organizações. Argumentando que se esta rotatividade acontece sob a administração da organização em pequeno volume, ela é considerada saudável, pois indica a constante renovação do conhecimento no ambiente de trabalho.

## 1.2. POSSÍVEIS CAUSAS DO TORNOVER

Chiavenato (1997), aponta os possíveis motivos para o *turnover*, podendo ser:

- De fenômenos externos: Situação de oferta e demanda dos recursos humanos no mercado, conjuntura econômica, oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc.
- De fenômenos internos: Política salarial da organização, políticas de benefícios, tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, oportunidades de crescimento exercido pela organização, tipo de relacionamento humano dentro da organização, condições físicas e ambientais de trabalho da organização, moral do pessoal da organização, cultura organizacional da organização, etc.
- Da política de recrutamento e seleção de recursos humanos critérios e programas de treinamento de recursos humanos, política disciplinar da organização, critérios de avaliação do desempenho, grau de flexibilidade das políticas da organização.

Com tudo, a diminuição da rotatividade de pessoal está fortemente ligada ao grau de motivação, satisfação e de comprometimento do colaborador junto a organização, uma vez que seja fornecida condições dignas para o trabalho e um ambiente profissional saudável, menores são as chances do colaborador buscar o seu desligamento.

Manter pessoas nas organizações só é possível por meio de uma política transparente no que se refere ao plano de carreira, uma vez que o colaborador se faz consciente das suas qualificações profissionais e pessoais, ele não se sentirá como um recurso de uso e descarte.

## 1.3. IMPACTOS CAUSADOS PELO TURNOVER

Muitos são os impactos causados pelo *turnover*, tendo maior destaque aqueles que são negativos e que provocam perdas nas empresas, podemos citar:

- Perda na capacidade produtiva;
- Redução da qualidade;
- Queda nos lucros;

- Perda de talentos humanos;
- Desmotivação dos colaboradores;
- Perda de crédito junto a clientes consumidores; etc.

Se a organização começa a sofrer altos índices de *turnover* isso vem a comprometer o seu equilíbrio, pois gera dúvida nos clientes e consumidores no que diz respeito a idoneidade e competência da gestão, o que acaba sendo uma grande oportunidade de enriquecimento dos concorrentes.

O *turnover* provoca custos indesejáveis, sem contar que compromete a linha de produção envolvendo o seu tempo e sua qualidade, causando carências de difícil reparação, provoca a sobrecarga de afazeres em outros profissionais, fomenta o desencontro de informações e desalinha a equipe profissional.

Daí surge a necessidade de um novo investimento de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, o que provoca um custo indesejável, pois deve-se levar em conta todo o trânsito desde a contratação até a adequação da mão de obra, ou seja, o novo colaborador gerando receita para pagar as custas da sua contratação.

Destaca-se que os custos com a alta rotatividade de pessoal são divididos em quatro tipos, sendo elas:

**Quadro 1 – Custos do *Turnover***

| <b>CUSTOS DE RECRUTAMENTO</b>   | <b>CUSTOS DE SELEÇÃO</b>  | <b>CUSTOS DE TREINAMENTO</b>   | <b>CUSTOS DE DESLIGAMENTO</b>   |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processamento da requisição de emprego;</li> <li>- Propaganda; Visitas à instituições;</li> <li>- Atendimento aos candidatos;</li> <li>- Tempo dos recrutadores;</li> <li>- Pesquisas de mercado;</li> <li>- Formulário e custo do processamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas de seleção;</li> <li>- Aplicação e aferição de provas de conhecimento;</li> <li>- Tempo dos selecionadores;</li> <li>- Checagem de referenciais;</li> <li>- Exames médicos e laboratoriais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de integração;</li> <li>- Orientação;</li> <li>- Custos diversos de treinamento;</li> <li>- Tempo dos Instrutores;</li> <li>- Baixa produtividade durante o Treinamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas;</li> <li>- Pagamento de benefícios;</li> <li>- Entrevista de desligamento;</li> <li>- Custos do outplacement;</li> <li>- Cargo vago até a reposição.</li> </ul> |

**Fonte:** Gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2006) adaptado pelos autores

Contudo, independentemente da situação, é fato que os prejuízos afetam a imagem, o financeiro e a saúde do ambiente corporativo. Isso acontece porque a contratação de mão de obra engloba vários itens treinamentos, burocracias contratuais, concessão de benefícios, despesas operacionais, etc., comprovando que, com o *turnover*, é a empresa que sai perdendo.

Por isso, uma rotatividade elevada, sobretudo acima de 5%, pode ser traumática quando somada a outros gastos como:

- Despesas rescisórias de contrato;
- Recrutamento e seleção;
- Treinamento;
- Adaptação;
- Outras variáveis (advogados ou justiça do trabalho, por exemplo).

Enfatizando que esses gastos serão pagos novamente diante da contratação substituta.

## **2. LIDERANÇA E SUPERVISÃO**

Segundo Silva (2001), a satisfação no cargo é fonte básica de recompensa. O supervisor imediato pode ter um papel de suma importância para o gerenciamento do *turnover*, ao se analisar a interação entre supervisor-empregado, se descobre que com frequência, os supervisores passam mais tempo criticando do que elogiando os empregados e seu desempenho.

Na forma como o superior desenvolve uma relação interpessoal positiva com a sua equipe de trabalho, demonstra considerações por eles proporcionando um ambiente de apoio, o empregado pode se tornar menos disposto a se desligar devido à união mais próxima com seu superior. *Feedbacks* é um modo de aproximação entre chefia e subordinados, o supervisor pode auxiliar no gerenciamento da rotatividade de pessoal de mais duas formas: a primeira seria facilitando com a realização de tarefas, ao criar condições para isso, ao prover feedback e reconhecimento e ao remover obstáculos, ele contribui tanto para o cumprimento das tarefas quanto para a recompensação. A segunda seria praticando um papel importante na integração de novos colaboradores, pois ele é um recurso

básico de informações ligados ao papel, de feedback e demais suportes ao novo membro da equipe de trabalho.

O conceito clássico sobre gerência predominante nas cinco últimas décadas considerou a obtenção de resultados através das pessoas, como o propósito mais relevante. Porém, na nova concepção de liderança, altera-se o papel do gerente.

Mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradores do que como subordinadas, pois requer-se sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. (GIL, 2009, p. 220).

Baseia-se, primeiro e acima de tudo, na premissa de que o exercício de uma liderança eficaz deve permitir às pessoas a obtenção de resultados satisfatórios, para a empresa e para si mesmos, direcionados à satisfação contínua do cliente. Portanto, o gerente passou a ser meio e não mais um fim em si mesmo.

Na nova concepção de liderança o líder deve servir aos liderados e trabalhar como agente motivador e facilitador. Cai aí o conceito de resultados através de pessoas e designa-se o resultado com pessoas.

O líder deve se envolver nos processos e trabalhar de braços dados com a equipe para, através do exemplo, conquistar autoridade. O líder deve procurar ser um membro normal do grupo para mostrar que está alinhado com os objetivos e que conhece os processos para execução das tarefas as quais propõe. Colocando-se à disposição da equipe e estando disposto a ver e ajudar a desenvolver qualidades, o líder tem maior probabilidade de identificar talentos dentro do grupo.

## **2.1. O PAPEL DO LÍDER**

É perceptível as mudanças no cenário organizacional e essas mudanças vêm trazendo preocupações a muitos empresários quanto à adaptação de seus funcionários a esse novo cenário que vem surgindo.

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas comuns desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto de ideias e princípios (ROBBINS, 2005 pg. 348)



O papel do líder dentro das empresas nesse momento de mudanças é de suma importância, uma vez que ele é o responsável por encorajar seus liderados para que essa transição seja vista e aceita como um momento de reciclagem, analisando a atual situação e apontar possíveis formas de melhorias para um futuro próximo, assim como, estabelecer algumas estratégias para obter eficácia e eficiência operacional e não esquecendo obviamente, de que ao mesmo tempo, este também precisa ajudar a conduzir um grupo de pessoas, motivando, influenciando e levando-o de maneira positiva a fazer o trabalho.

O líder é aquele que passa a segurança necessária à sua equipe, devendo ser confiante naquilo que é e faz; para motivar as pessoas a seguirem seus objetivos, que dentro das organizações, são objetivos comuns.

O líder funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e seguindo ideias. (CHIAVENATO, 2006)

Portanto o líder, juntamente de sua equipe, tem como objetivo, detectar os problemas, e imediatamente buscar soluções, para resolução deles, ele deve ser a fonte de energia que leva a criação de algo que não existe. Sobre isso se fazem, os verdadeiros líderes.

## **2.1. DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE LÍDERES**

A procura por profissionais qualificados e de perfil arrojado vem sendo cada vez mais comum nos dias de hoje, almejar uma equipe composta por pessoas dinâmicas que estejam preparadas para os mais diversos processos de mudanças que vem surgindo junto com a globalização, propondo e também proporcionando a reestruturação das organizações, e que essas deverão estar preparadas para um constante processo de mudanças e adaptações.

Chiavenato (2009), o treinamento e qualificação são indispensáveis, pois, possibilitam aos colaboradores adquirirem a capacidade de desenvolver suas tarefas com maior assertividade, reduzindo obstáculos, solucionando problemas com maior rapidez e autonomia, beneficiando assim a organização como um todo.

Os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que possuem os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar

um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes. (MAXIMIANO, 2000, p. 337).

O treinamento e desenvolvimento tornam boas intenções em bons resultados para a organização, desenvolver esse líder é o fator essencial para a empresa que quer se destacar e se manter no mercado de trabalho, esse treinamento é a aposta de que bons profissionais oferecem produto de qualidade ao mercado elevando o nível da organização com seu potencial de liderar.

O treinamento e o desenvolvimento de colaboradores realizados pela organização com o objetivo de melhorar todas as partes que necessitam de melhorias e avanços na empresa, a execução desse processo influencia tanto profissional quanto pessoal dos colaboradores.

Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço. (MARRAS, 2000).

O treinamento ajuda com que as pessoas falem sobre assuntos da empresa ou mesmo problemas enfrentados naquele momento pela organização que precisam de melhorias, assim o treinamento tem inúmeros benefícios. Além disso, a empresa constrói um ambiente de trabalho excelente no mercado onde a satisfação dos clientes internos é um ponto forte que diferencia a organização, a empresa demonstra uma imagem valorizada para as demais empresas.

A grande dificuldade do treinamento pode ser a falta de definição objetivas outro fator que pode desestruturar completamente todo o processo de treinamento, é a falta de motivação perante a equipe; a pessoa tem que saber que vão receber o apoio da organização, uma equipe que não tem o entendimento que se não for sólida, não vencerá e nem alcançara as metas propostas pela organização, irá encontrar dificuldades ao longo do desenvolvimento do projeto de treinamento.

O conhecimento adquirido e repassado traz retornos favoráveis tanto a empresa como também para colaboradores que pode se aprimorar em diversas áreas organizacionais fazendo só o crescimento de todos. O treinamento hoje é o requisito para a inserção da empresa no mercado de trabalho, e financeiro, portanto

além de comunicar informações capacitar funcionários é também uma ferramenta para que a empresa passe sua missão, visão e valores.

A liderança é diferente do gerenciamento, mas não pelos motivos que a maioria das pessoas pensam. A liderança não é algo místico e misterioso. Não tem nada a ver com “carisma” ou algum traço exótico de personalidade. Não é reduto de uns poucos escolhidos. Nem necessariamente melhor que o gerenciamento ou substituto dele.

Pelo contrário, liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem a sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil. (KOTTER, 2000, P. 50).

Um líder bem treinado motiva os seus liderados motivados, diminui a rotatividade por falta de compensação e mantém o conhecimento estratégico da organização.

### **3. HABILIDADE DE GESTÃO X TURNOVER**

Gerir empresas e o seu capital intangível (pessoas) é uma tarefa árdua, uma verdadeira miscelânea de amor e vocação, porém, no mundo dos negócios as coisas vão além, onde o mercado competitivo almeja resultados positivos e atrativos independente da fórmula ou da receita usada.

Habilidades são necessárias para que o sucesso empresarial seja alcançado, podemos mencionar as seguintes habilidades:

- Conceitual: com ideias e conceitos, envolve a capacidade de análise e entendimento;
- Humana: são as relações interpessoais, a capacidade de lidar com outras pessoas e com as mais diversas personalidades;
- Técnica: a capacidade de usar procedimentos, seria o campo voltado para a especialização do ter conhecimento para fazer.

As habilidades mencionadas acima são destinadas aos administradores, para que os mesmos sejam capazes de guiar as empresas para o êxito, de uma forma mais ampla essas habilidades são a chave para uma forma completa de gestão empresarial, o que pode proporcionar uma redução considerável no *turnover*.

Muitas vezes quando se fala em *turnover* fica a ideia de que determinada empresa não é boa para se trabalhar, ou até mesmo para se relacionar, pois o seu quadro de colaboradores sofre constante mudança e isso causa um estigma negativo.

Se implantado um sistema de Gestão de Pessoas eficiente e eficaz é possível lidar de forma prazerosa com o *turnover*, imagine:

- Um processo de recrutamento e seleção que atende as reais necessidades da empresa, um processo de investigação detalhada para uma nova contratação;
- Ter a visão, missão e valores da empresa expostos de forma que todos os colaboradores tenham conhecimento de onde estão inseridos e para quem estão trabalhando;
- Uma comunicação clara, direta e sem ruídos, onde não haja dúvidas com relação as propostas empresariais;
- Práticas de atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver pessoas;
- Capacitação para gestores e gerentes;
- Maior aproximação das camadas existentes dentro das empresas;
- Solucionar problemas, e não causar novos problemas para justificar os problemas que já existem;
- Entender que a gestão é para o todo e não para alguns.

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes. (MILKOVICH e BOUDREAU 2000, p. 137).

Uma curiosidade a ser discutida, é que em algumas vezes a desmotivação surge por motivos banais sem coerência ou relevância devido a falhas no sistema de gestão, é importante detectar e sanar esses motivos.

#### **4. CONCLUSÃO**

Com base na pesquisa apresenta são apontados vários motivos pelos quais um colaborador pode vir a se desligar de uma empresa, variando entre estrutura do

ambiente de trabalho, proposta de remuneração mais atraente, insatisfação com o clima organizacional, melhores condições de trabalho, alto estresse nas atividades desempenhadas, falta de motivação e reconhecimento, esses são alguns dos motivos que levam um colaborador a pedir demissão.

A partir destas informações é possível identificar que os custos gerados por um alto índice de *turnover*, pode fazer com que a empresa adquira uma imagem negativa no mercado, além de baixar o seu desempenho e a sua credibilidade.

Da mesma forma, quando os cargos de alto nível e destaque, colaboradores que se desligam levam consigo muitas informações relevantes, ideias, conhecimento estratégico, podendo levá-los aos seus concorrentes, há de se entender que neste caso além da parte financeira existe também a perda de investimento intelectual de negócios.

Acompanhando essas informações verifica-se que o papel do líder, é de suma importância, pois ele tem uma maior aproximação de seus colaboradores, tem conhecimento do potencial de cada um deles e de suas dificuldades, e que a falta de líderes bem treinados e desenvolvidos pode impactar negativamente o planejamento e a execução para trilhar métodos de retenção de potenciais talentos, a interação do líder com seus colaboradores não só gera confiança, mas também motiva o trabalho exercido na equipe.

Entende-se que é preciso renovar o quadro de colaboradores trazendo mais talentos para agregar na equipe, desde que se mantenha de forma controlada, garantindo um maior retorno a longo prazo, já que inicialmente, o novo colaborador terá que passar por processo de integração, treinamentos e adaptação. Pensando em bons líderes, que enxergam além, pode-se investir em treinamentos para ajudar e alavancar melhores resultados.

Concluimos que a média gerência também necessita de treinamento focado para que seja possível não só manter uma equipe eficiente como também uma linha de produção rentável, elevar o moral e equidade da equipe garantindo o retorno sobre o investimento. Hoje o investimento é focado no treinamento de *onboarding*, e não na capacitação contínua de acordo com área de atuação com isso mantendo uma boa imagem da empresa frente ao mercado.

Uma boa estrutura de recursos humanos focado na retenção de talentos deve ser focada e comprometida em treinamentos contínuos, medição da rotatividade e

do clima organizacional. Sobretudo o treinamento e desenvolvimento de líderes deve também ser foco principal da empresa desde o primeiro dia

Mediante ao exposto, não basta realizar contratação com base apenas no currículo, vale também investir no capital humano, nas relações líder e colaborador e na melhoria da imagem da empresa, além de treinamentos mais eficazes garantindo a efetividade do colaborador no seu posto de trabalho.

## REFERÊNCIAS

CARDOSO, M. F.; CARDOSO, J. de F.; SANTOS, S. R. dos. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/210>>. Acesso em 20 jul 2018.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **A teoria geral da administração**. São Paulo: Mcgrawhill do Brasil, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.

GIL, A. D. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTTER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes?** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. 2007, vol.17, no. 1, p.216-229. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n1/14.pdf>>. Acesso em 15 Set 2018.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. H. **Turnover, Causas, Consequências e Controle**, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

ROBBINS. S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo, Person Prentice Hall, 2005

SILVA, G. L. da R. e. **Controle de turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 18/03/2019

Aceito em: 25/05/2019