

## TURNOVER: DOENÇA OU OXIGENAÇÃO?



*Turnover* é um termo de origem inglesa para o movimento de entradas e saídas [admissões e desligamentos] do quadro de recursos humanos de uma organização. É natural este movimento, também conhecido como rotatividade de pessoal: desempenho insatisfatório; oportunidades profissionais lá fora no mercado; funções com novos desafios; queda da produção e da receita; aperto financeiro etc. E como diz o sociólogo Domenico De Masi, contratação inadequada: você escolhe gente “quadrada” e quer que estas pessoas passem, de repente, a serem “redondas”. A cada desligamento a empresa tem que arcar com custos da rescisão trabalhista e, frequentemente, despesas com reclamações na esfera legal. A reposição exige recrutamento, seleção, treinamento e adaptação. Com *turnover* elevado, aumenta o risco da migração de informações confidenciais e estratégicas, perda temporária de produtividade e a explosão do custo invisível, como a insegurança provocada no capital humano, desmotivação e o inevitável boca-a-boca negativo.

Mais importante que a alta rotatividade, dirão alguns, é saber lidar com os desligamentos. Se as demissões são inevitáveis, o mínimo a fazer é tratar os demitidos com respeito, dignidade e transparência, assegurando os direitos trabalhistas e estendendo benefícios por um período maior. Não é crível, contudo, que haja defensores de *turnover* elevado. Alta rotatividade é doença [grave] e não deve ser subestimada. Se você é gestor, fique de olho nos índices de *turnover*; monitore as entrevistas de desligamento e as pesquisas de clima organizacional. E se você faz parte da alta cúpula diretiva, evite dar muita autonomia aos gestores em relação a demissões. Ocupantes de cargos de supervisão, coordenação e gerência, por exemplo, são patrimônio e principal ativo da organização. Não podem ficar à mercê e ao arbítrio de chefias medíocres, inseguras e irresponsáveis.

**Em muitos segmentos, como o de serviços, por exemplo, a imagem da organização é consolidada de dentro para fora, ou seja, ela é vista no mercado com base no que os colaboradores comentam lá fora com seus familiares, amigos, vizinhos. E até com estranhos, em tom de desabafo.**

Há quem alegue que as trocas são saudáveis, oxigenam e revitalizam com novas idéias e alto astral das pessoas que estão chegando. A organização precisa se antenar com estes tempos de mudanças e a chegada de outros profissionais é uma das estratégias para se manter viva e competitiva. Mas não se iluda desenfreadamente com o desempenho inicial do pessoal entrante que, claro, sempre tem um período de lua-de-mel. Há empresas em que a rotatividade é tão alta que os funcionários estão sempre em lua-de-mel, dando a falsa impressão que as substituições agregaram valor!

É possível ampliar a oxigenação sem alterar o *turnover*: treinamento e desenvolvimento profissional; política transparente de promoções e oportunidades profissionais etc. Se não for possível a mobilidade vertical, utilize o mecanismo horizontal [transferência para cargos similares em outras áreas]. Pessoas motivadas, comprometidas e valorizadas, mesmo com bastante tempo “de casa”, certamente manterão elevada a oxigenação. E lembre-se de Jack Welch, o transformador da General Electric: “Não basta premiar as pessoas apenas com troféus, é necessário recompensá-las na alma e na carteira”.

Se os desligamentos forem inevitáveis, aja com critério e discernimento. Não dê motivos para que prospere a certeza da máxima corporativa: “Muda-se embaixo para não mexer nos de cima, ou seja, nada muda”. Ou a desfaçatez do personagem *Tancredi*, sobrinho do príncipe de *Salina*, no livro O Leopardo, de *Giuseppe di Lampedusa*: “Se queremos que tudo permaneça como está, é preciso que tudo mude”.



**Teodoro Luiz Pereira Neto**

Diretor de Comunicação do Instituto Opet Educação e Cidadania  
teodoro@opet.com.br