

O IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON BUSINESS INNOVATION AND COMPETITIVENESS

¹CHAVES, Bruno Cesar Prado; ¹MARCOS, Rafaell Brito de; ¹SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

Curso de Administração - Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos-
UNIFIO/FEMM

RESUMO

O capital humano é crucial para as organizações, pois envolve o talento, as habilidades e o conhecimento dos colaboradores, que são essenciais para a inovação e o crescimento sustentável. Neste sentido, o objetivo deste artigo é o de analisar os efeitos da taxa de rotatividade em uma organização e descobrir como os líderes podem ajudar a reduzir essa taxa, aumentando a satisfação e o engajamento dos funcionários de forma a retê-los na empresa. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e qualitativo. O estudo apontou que uma elevada rotatividade de funcionários, ou turnover, é um grande problema que resulta em custos elevados e perda de conhecimento estratégico. Por isso, manter o capital humano engajado e reduzir o turnover são fundamentais para assegurar a continuidade e a competitividade da empresa no mercado. Neste sentido, o papel do líder é estratégico. O líder tem um grande papel neste sentido, pois ele influencia diretamente o ambiente de trabalho, a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Palavras-chave: Capital Humano; Inovação; Líder.

ABSTRACT

Human capital is crucial for organizations, as it involves the talent, skills and knowledge of employees, which are essential for innovation and sustainable growth. In this sense, the objective of this article is to analyze the effects of turnover rates in an organization and discover how leaders can help reduce this rate, increasing employee satisfaction and engagement in order to retain them in the company. To this end, an exploratory and qualitative bibliographical research was used. The study indicated that high employee turnover is a major problem that results in high costs and loss of strategic knowledge. Therefore, keeping human capital engaged and reducing turnover are essential to ensure the continuity and competitiveness of the company in the market. In this sense, the role of the leader is strategic. The leader plays a major role in this sense, as he or she directly influences the work environment, motivation and engagement of employees.

Keywords: Human Capital; Innovation; Leader,

INTRODUÇÃO

O capital Humano é essencial e indispensável para o sucesso organizacional, pois alavanca a inovação e a competitividade. A retenção de talentos assume um papel fundamental nesse cenário, reduzindo custos de rotatividade, promovendo um ambiente de trabalho positivo, estimulando o engajamento, o sentimento de pertencimento e o desenvolvimento dos colaboradores. Investindo na satisfação e no crescimento profissional dos seus funcionários, as organizações não apenas

fortalecem sua equipe, mas também garantem sua posição competitiva e seu crescimento sustentável no mercado.

A alta rotatividade de funcionários, conhecida como turnover, é um desafio persistente enfrentado por organizações em todo o mundo contemporâneo. Além dos custos financeiros associados, o turnover pode desencadear impactos significativos na cultura organizacional, na coesão da equipe e na produtividade global da empresa. A saída constante de funcionários pode resultar em interrupções operacionais, perda de conhecimento e experiência, bem como em um ambiente de trabalho instável e desmotivador para os colaboradores remanescentes.

Este estudo visa investigar de forma mais aprofundada: como as habilidades de gestão dos líderes podem contribuir para a redução do turnover nas organizações? Neste contexto, os líderes desempenham um papel crucial na gestão do turnover, pois exercem influência direta sobre a satisfação e o engajamento dos funcionários. A comunicação eficaz, a empatia e habilidades interpessoais, o desenvolvimento de equipes e a gestão do desempenho são apenas algumas das habilidades essenciais que os líderes devem cultivar para mitigar o turnover e promover um ambiente de trabalho positivo.

Desta forma, objetivo desta pesquisa é entender o conceito de turnover, analisar o impacto da taxa de rotatividade em uma organização e identificar como os líderes podem contribuir para sua redução, promovendo a satisfação e o engajamento dos funcionários e incentivando sua permanência na empresa. Pensa-se que por meio desse artigo seja possível contribuir visando manter seus colaboradores e ao mesmo tempo alcançar crescimento sustentável.

METODOLOGIA

A metodologia deste estudo baseia-se em uma revisão de literatura, de caráter exploratório e qualitativo, sobre os conceitos de turnover e suas implicações para as organizações. A pesquisa foi realizada em fontes confiáveis, incluindo livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e reportagens em meio eletrônico. O foco principal é explorar as causas e consequências do turnover, bem como as estratégias que as empresas podem adotar para mitigar seus efeitos negativos e o papel do líder neste contexto. O objetivo do estudo é obter conhecimento e promover reflexão sobre a importância da retenção de talentos e a gestão eficaz da rotatividade de funcionários para o sucesso organizacional.

DESENVOLVIMENTO

COMPREENDENDO O TURNOVER E SUAS IMPLICAÇÕES

Com a evolução das técnicas de administração que foram se aprimorando durante o tempo, cada dia mais é possível notar que os profissionais de Gestão de Pessoas, incluindo também, todos os níveis hierárquicos, estão apreensivos com o programa de retenção de talentos. Em um mercado de constantes mudanças, abriu-se a possibilidade de profissionais insatisfeitos com seus cargos atuais buscarem facilmente outras empresas.

A troca excessiva de empregos pode levar a altos índices de turnover, o que pode ser prejudicial à estabilidade e à produtividade de uma organização. As empresas enfrentam desafios para manter uma força de trabalho unida e experiente quando os funcionários buscam novas oportunidades.

Neste sentido, Silveira (2011, p.10 *apud* Pinheiro, 2013, p.4), define turnover como,

[...] um termo em inglês que define o movimento de entradas e saídas dos funcionários em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade. (Silveira, 2011, p.10 *apud* Pinheiro, 2013, p.4).

Esses elevados níveis de rotatividade, conhecido como turnover, é uma ferramenta complexa que pode ser influenciada pelos mais diversos fatores, incluindo a insatisfação no trabalho, a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, clima organizacional e má remuneração. Compreender esses aspectos é importante para reduzir a rotatividade por meio de uma gestão eficaz de talentos.

Turnover se apresenta como o número de colaboradores admitidos e desligados da empresa dentro de um determinado período. A gestão empresarial precisa possuir uma política transparente visando manter seus talentos. Entretanto, para algumas empresas isso se torna inalcançável, se caracterizando como algo difícil de se cumprir. Então, diante dessa situação, o turnover começa a se tornar cada vez mais visível e preocupante, uma vez que as causas geralmente são internas (Marras, 2016).

De acordo com Gupy (2024), a taxa de rotatividade se calcula com base nas idas e vindas de indivíduos vinculados a uma determinada área da empresa, bem como nos recursos humanos que são disponibilizados em determinado período.

Existem vários cálculos, entretanto, para facilitar o entendimento, serão apresentados dois tipos, de acordo com Chiavenato (2010, p. 83-84);

$$1) \text{ Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\text{Admissões} + \text{Demissões}}{2} \times 100$$

$$2) \text{ Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de Colaboradores desligados}}{\text{Efetivo Médio da organização}}$$

Quanto maior o índice de rotatividade, representa que existe uma quantidade maior de colaboradores saindo da sua empresa do que querendo ficar. Neste sentido, se torna imprescindível entender as causas dessa saída, procurando gerar mudanças a fim de modificar essa situação (Marras, 2016).

Segundo Chiavenato (1997) o turnover se caracteriza como o termo usado para identificar a troca de pessoas nas organizações, e por isso, existe duas maneiras de interpretação da rotatividade. Quando o índice de rotatividade está baixo, pode representar que a empresa se prende em seus processos, não aceitando mudanças nesses e tampouco no quadro de funcionários). Um alto índice de rotatividade pode indicar que a empresa está enfrentando dificuldades para administrar seus colaboradores, servindo como um sinal de alerta.

Por essa razão a empresa precisa se manter atenta as mudanças que acontecem a todo o momento, devendo se adequar, se reinventar principalmente no tocante a priorizar seus funcionários, levando em conta os efeitos positivos e negativos dessa situação.

Outro ponto de destaque em relação ao turnover se refere ao impacto financeiro. Ele se apresenta como um dos principais problemas causados pelo turnover, pois a empresa além de arcar com as despesas demissionais precisa dar conta dos custos admissionais, haja vista que terá que substituir a vaga, incluindo as despesas de divulgação e propaganda da vaga, além dos custos indiretos. E ainda, há de se contar o tempo em que o RH perderá refazendo todo o trabalho referente a contratação. No quadro abaixo, é possível visualizar 4 vertentes dos custos de reposição:

Quadro 1 – As 4 vertentes dos custos de reposição

Custos de	Custos de seleção	Custos de	Custos de desligamento
Processamento da requisição de empregado	Entrevistas de seleção	Programas de integração	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas
Propaganda	Aplicação e aferição de provas de conhecimento	Orientação	Pagamento de benefícios
Visitas a escolas	Aplicação e aferição de testes	Custos diretos de treinamento	Entrevista de desligamento
Atendimento aos candidatos	Tempo dos selecionadores	Tempo dos instrutores	Custos do outplacement
Tempo dos recrutadores	Checagem de referências	Baixa produtividade durante o treinamento	Cargo vago até a substituição
Pesquisas de mercado Formulários e custo do processamento	Exames médicos e laboratoriais		

Fonte: Gestão de pessoas (Chiavenato, 2006, p. 85)

No entanto, os efeitos não se limitam somente a esses custos, pois toda a cadeia de processos será afetada. Isso significa que os lucros diminuirão, a capacidade produtiva diminuirá, o capital humano será perdido e os trabalhadores não serão motivados, prejudicando ainda mais a reputação da empresa.

Manter a baixa rotatividade de funcionários é essencial para uma empresa, pois ajuda a reduzir os custos associados ao recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores. Além disso, promove um ambiente organizacional mais positivo, aumenta a produtividade e garante a continuidade do conhecimento e da experiência dentro da equipe, favorecendo a estabilidade e o crescimento sustentável do negócio.

Por isso, como destaca Chiavenato (1997), as empresas buscam manter seus funcionários por longos períodos. Neste sentido, o autor aponta as possíveis razões para o alto índice de turnover: fenômenos externos (oportunidades de empregos, demanda de recursos humanos no mercado); fenômenos internos (política salarial incluindo benefícios, oportunidades de crescimento, qualidade nos relacionamentos interpessoais); e política de recrutamento e seleção de recursos humanos (critérios e programas de treinamento, avaliação de desempenho, flexibilidade nas políticas da organização).

No entanto, Chiavenato (2009) ressalta, ainda, que a redução da rotatividade de pessoal se caracteriza principalmente pelo nível de motivação, satisfação e

comprometimento dos colaboradores com a empresa, sendo que quando ela não propicia um ambiente saudável, com valorização, o funcionário buscará outras possibilidades.

Dessa forma, a empresa necessita integrá-los, orientá-los e desenvolvê-los, realizando todo um acompanhamento em seu dia a dia, verificando todas as constantes, procurando propiciar crescimento e melhores condições de trabalho à medida que as pessoas conseguem desenvolver suas habilidades.

Nesse cenário, o papel do gestor é fundamental para garantir que os colaboradores sejam bem integrados, orientados e desenvolvidos dentro da empresa. Ademais, ele é responsável por garantir que as condições de trabalho permitam que os funcionários desenvolvam suas habilidades, o que aumenta a produtividade e a retenção de talentos na empresa.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DENTRO DA EMPRESA: LIDERANÇA ATIVA

A gestão desempenha uma variedade de funções, por isso é importante que os gestores se atualizem para alcançar os objetivos da empresa e aumentar o lucro. Acima de tudo, a gestão deve fornecer aos seus funcionários qualidade, empatia, pesquisa e motivação. “Os líderes são, em parte, criaturas do ambiente onde se encontram. No entanto, eles também reformulam fundamentalmente esse ambiente” (Goldsmith *et al.*, 2000, p. 40).

Como afirma Chiavenato (2004), o gestor é extremamente importante dentro da organização porque é ele quem comanda, planeja, organiza e controla os recursos utilizados para atender as demandas. Além disso, ele pensa na empresa e em seu crescimento e sustentabilidade.

Todas as empresas possuem recursos, sejam materiais, humanos, financeiros ou informacionais, que precisam ser organizados, coordenados e distribuídos entre as equipes para alcançar processos de transformação eficientes com o objetivo de fornecer produtos e serviços ao mercado, conforme afirmado por Viana (2009) e Chiavenato (2004). A fim de garantir que os planos sejam colocados em prática, a empresa precisa de uma administração estratégica e sólida.

Toda gestão empresarial deve liderar em conjunto com sua equipe, adotando uma postura democrática, respeitando a estrutura organizacional e pesquisando estratégias para atingir os objetivos. O gestor deve estar preparado para as

constantes mudanças no ambiente de negócios, como afirma Moraes (2005). Eles devem estar preparados para atender às demandas dos clientes internos e externos.

Desta forma, o gestor deve estar ciente de que suas responsabilidades têm um efeito significativo para seus colaboradores. É fundamental que ele entenda o seu papel na promoção da satisfação e no engajamento dos funcionários. Além disso, a comunicação eficaz e a empatia são fundamentais para que o gestor crie um ambiente de trabalho propício ao incentivo a colaboração e participação e a promoção do desempenho da equipe. Fatores estes que promovem a retenção dos colaboradores e a atração de novos.

Os gestores que sabem como projetar bem um cargo são capazes de reduzir os sentimentos negativos dos empregados e fazê-los assumir uma postura positiva em relação a uma atribuição; eles podem proporcionar aos empregados o senso de estar desenvolvendo habilidades altamente valorizadas, que expandirão seu potencial profissional (Charan, 2012, p. 41).

Portanto a intenção do gestor se faz em aumentar a qualidade dos resultados, potencializando as habilidades de seus colaboradores. Neste sentido, se faz necessário saber também dialogar, exercitando então a liderança ativa e eficaz para conquistar segurança e efetividade no que se propõe a oferecer aos clientes internos, tudo de maneira organizada e planejada sistematicamente.

Segundo Charan (2012) investir em liderança não se apresenta apenas como um custo, mas uma estratégia empresarial, sempre promovendo inspiração, motivação, valorização por meio, também, de um diálogo constante. Esses fatores indicam prosperidade a empresa e seus colaboradores, sendo que com uma liderança positiva o turnover se fará uma situação distante. Pois, “[...] precisa saber o caminho certo, a velocidade adequada, as ferramentas mais eficientes e a metodologia correta, por isso eles são parte integrante de um time, eles não são o time (Luppa, 2006, p. 21)”. A atenção precisa fazer parte da equipe empresarial, se reinventando diante as transformações que ocorrem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parte-se do pressuposto que a empresa precisa preocupar-se com estratégias para que seus funcionários se sintam efetivamente valorizados e motivados, além de conseguir fidelizá-los de forma com que permanecem o maior tempo trabalhando na organização. A falta de motivação dos funcionários é um

recurso que certamente não trará resultados positivos para a empresa, pois é responsabilidade do líder e da gestão promover métodos produtivos que permitam aos funcionários se sentirem parte integrante da dinâmica da empresa, reduzindo o turnover.

Assim, a gestão deve exercer sua liderança de maneira clara e amigável, visto que os colaboradores devem unir-se aos objetivos empresariais e a inovação precisa constar nos empreendimentos motivacionais. Percebeu-se que dentro da sociedade é preciso que haja inovação constante e de forma inteligente, assim, evidenciou-se que a empresa necessita de conseguir evolução com sua clientela, porém de maneira significativa e que ao mesmo tempo inspire um clima favorável rotineiramente, não deixando que a rotatividade venha a fazer parte de sua rotina. Pois, dessa forma a empresa conseguirá manter seus colaboradores em prol dos objetivos empresariais, mantendo sua produtividade e lucratividade, não oferecendo espaço para gastos desnecessários ocasionados pelo turnover.

REFERÊNCIAS

CHARAN, R. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo: Campus, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. São Paulo, Machon Books, 1997.

_____. **Gestão organizacional: O desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

_____. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

_____. **Recursos humanos. 9. ed.** São Paulo Atlas, 2009.

GOLDSMITH, M. et al. Novas competências para o líder global de amanhã. In: HESSELBEIN, Frances. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

GUPY, S. **Aprenda a calcular o turnover da sua empresa (+ ferramenta)**. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/como-calcular-turnover>. Acesso em abril de 2024.

LUPPA, L. P. **A essência da liderança de resultados**. São Paulo: Editora Landscape, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2016.

MORAES, A. **Gestão de compras.** Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

PINHEIRO, A. P.; DE SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia - Seget**, Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc Curso De Ciências Contábeis. Resende, 2013.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2009.