

A Perda do Conhecimento da Empresa Originada pelo Alto Turnover

Henrique Montserrat Fernandez

Turnover significa a rotatividade de pessoal de uma empresa e é um excelente indicador de saúde da mesma.

Quando excessivo, indica que algo está errado na organização. É o momento de analisar o por quê dessa alta rotatividade, afinal, não podemos esquecer que os chamados "funcionários" são antes de tudo pessoas. Essas pessoas tem necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa, ou mesmo com clientes e fornecedores.

Os colaboradores de uma organização detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz ou quais serviços ela presta e, após algum tempo na mesma, esses profissionais passam a dominar essas atividades e a desempenhá-las sem maiores problemas.

Quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa também sente essa saída.

Apesar de muitas empresas acreditarem que, quando uma saída de colaborador é por sua decisão e portanto, não a afetará, isto é um engano. Qualquer saída é traumática para a organização, por mais "argumentos" que existam a seu favor. Basta imaginar o quanto foi gasto com treinamento dessa mão-de-obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais não tão facilmente mensuráveis, para notarmos que de uma forma ou de outra, a empresa sempre sai perdendo nesse caso. Talvez uma política de contratação mais adequada ou um processo de contratação melhor executado, ou mesmo, uma melhor definição das atribuições do cargo poderiam ter evitado esses gastos inúteis e o trauma gerado ao colaborador demitido.

Retenção de Talentos¹

Uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu "sangue e cérebro". Que o diga, por exemplo, a empresa de computadores Apple, quando da saída forçada de Steven Jobs, e do seu retorno majestoso, quando tudo parecia perdido para ela.

Apesar de óbvio, será que as empresas realmente estão valorizando seus talentos e suprindo suas necessidades, a fim de não perdê-los para a concorrência?

Será que melhores salários, treinamento adequado, concessão de benefícios e melhora do ambiente de trabalho poderão retê-los?

Para saber o que motiva um colaborador a deixar a empresa, utilize a entrevista de desligamento para isso. Questione o por quê da saída, não perca essa oportunidade de saber o que está ocorrendo.

Uma das novas técnicas de gerenciamento e remuneração de funcionários é a denominada *gestão holística* ou *integrada*², em que seus defensores fornecem benefícios, recompensas e programas educacionais, ajudando a cuidar do bem-estar do funcionário, nos aspectos mental, corporal e espiritual.

Outra técnica interessante, denominada *job rotation* (aplicável também para a diminuição dos conflitos), está muito em voga. Leva em consideração o fato de que se não há possibilidade de ascensão profissional vertical (promoção) de um funcionário, em vez de vê-lo sair para trabalhar na concorrência, novas possibilidades lhe são abertas quando ocorre a promoção horizontal, ocasionada pela troca de função e atribuição de novas responsabilidades, sem perda do padrão.

Isso faz com que ele se torne um profissional polivalente, capaz de atuar em diversas atividades diferentes, bem como o incentiva através de novos desafios e aumento de conhecimentos, obtidos na organização. No mundo de hoje, ele será um profissional mais valioso do que se for apenas especialista em uma coisa.

Para a empresa, além de manter um bom funcionário em seus quadros, também estará formando um possível futuro ocupante de cargos de chefia.

Em se tratando de reter talentos na empresa, notamos que o treinamento sempre é fundamental.

Uma prática que está se tornando comum nas grandes empresas, é o chamado *e-learning*, ou seja, a possibilidade de aprendizagem a distância, proporcionada pelo uso cada vez mais freqüente da Internet e de intranets nas organizações.

O *e-learning* é uma maneira rápida de permitir que uma quantidade maior de funcionários tenha acesso a treinamentos, que podem ser realizados em horários diferentes, conforme a disponibilidade de cada um, e que tem conseguido índices superiores de retenção em relação aos treinamentos tradicionais, principalmente porque o controle do aprendizado está nas mãos do próprio estudante e não nas do instrutor.

Apesar de existirem várias empresas que ainda enxergam treinamento como despesa, a verdade é que o *e-learning* permite

substanciais economias nos processos de treinamento. Um exemplo dessas vantagens foi obtido pela Dow Química, que economizou no ano de 2001 US\$ 45 milhões³!

Em pesquisa realizada pela KPMG, em 2001, com 150 executivos entre 35 e 45 anos, com a pergunta "*Qual a melhor fórmula para reter talentos?*", das respostas obtidas, 37% consideraram "*Bom plano de carreira e remuneração variável competitiva*"; 27%, "*Boas condições de desenvolvimento pessoal e remuneração média*"; 18%, "*Remuneração variável agressiva e bom pacote de benefícios*"; 9%, "*Excelentes condições de trabalho e salário pouco competitivo*"; 6%, "*Excelente pacote de benefícios com remuneração fixa pouco agressiva*" e apenas 3% "*Bom salário fixo e poucos benefícios*"⁴.

Creiam-me, se um funcionário puder, ele preferirá crescer dentro da própria empresa em que trabalha e possui o círculo de amizades, a mudar para outra que é uma incógnita. Vivenciei muito disso em meus anos profissionais.

Novas Competências Profissionais¹

É óbvio que nos dias atuais, os profissionais não podem mais comportar-se como antigamente, sob pena de tornarem-se obsoletos. E para adaptarem-se ao esquema da Produção Flexível (baseado no aumento da produtividade e flexibilidade do trabalhador e das empresas), devem se esforçar para desenvolver as novas competências que os tempos atuais exigem.

Essas competências abordam essencialmente:

- Iniciativa e capacidade de julgamento e liderança.
- Uma atenção maior aos detalhes, manutenção de raciocínio crítico e criativo.
- Um aumento na autoconfiança, segurança e persistência.
- Espírito de colaboração.
- Um compromisso e envolvimento maior com a organização, bem como manter atitudes pró-ativas em relação aos valores da empresa.
- Aprimoramento do conhecimento técnico.
- Preocupar-se com o desenvolvimento das pessoas.
- Estimular a comunicação.
- Manter sempre o foco no cliente.
- Orientação contínua para o aprendizado, produtividade e busca por resultados.
- Busca contínua pela qualidade.

Essas competências podem ser adquiridas no dia-a-dia, através das atividades desempenhadas e por meio de treinamentos e devem ser sempre exercidas de forma ética.

Por sua vez, a empresa deve incentivá-las, permitindo sua aplicação sem entraves de qualquer tipo.

Vimos até agora, que a retenção de talentos e o incentivo à obtenção por parte dos colaboradores de novas competências profissionais, gera benefícios mútuos.

Entretanto, isso ainda é insuficiente para a organização, uma vez que, seu conhecimento está disperso nos cérebros das pessoas, o que mais cedo ou mais tarde, tende a diluir esse conhecimento e mesmo, pode pô-lo a perder, principalmente com o advento do crescimento da organização.

Visando evitar que isso ocorra, uma organização em crescimento deve utilizar maneiras de evitar essa perda.

Convertendo o Conhecimento¹

O Conhecimento pode ser **tácito** – quando sua fonte for informal e basicamente estiver armazenado na “cabeça” das pessoas -- e **explícito** – quando a fonte for essencialmente textual, como, por exemplo, em livros, relatórios, bancos de dados de computador, ou outras mídias acessíveis por qualquer pessoa.

Um tipo de conhecimento é tão importante quanto o outro. Mas como o conhecimento tácito, na maior parte das vezes, está disponível apenas na cabeça das pessoas envolvidas em determinada atividade ou tomada de decisão, isso dificulta em muito a disseminação e o uso futuro desse conhecimento. Portanto, converter o conhecimento de um tipo no outro é fundamental.

Existem quatro tipos de conversão de conhecimento, descritos no livro *Criação de Conhecimento na Empresa*, de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, professores da Universidade Hitotsubashi no Japão⁵:

- **Tácito para Tácito (atividade de socialização)**: através do compartilhamento de informações e conhecimento entre pessoas e equipes – essencialmente quando uma pessoa fala para outra(s);
- **Tácito para Explícito (atividade de externalização)**: realizado quando transpomos algo que está em nossas cabeças para relatórios; quando descrevemos processos por escrito (ex.: ISO 9000); gravamos dados em arquivos, ou mesmo vídeos, por exemplo;
- **Explícito para Explícito (atividade de combinação)**: quando geramos através da disseminação dos conhecimentos explícitos o

chamado "aprendizado organizacional", efetuado quando, por exemplo, divulgamos relatórios por e-mail; quando acessamos as pastas de procedimentos da empresa etc.;

- **Explícito para Tácito (atividade de internalização)**: quando geramos resultados (tomamos decisões) através da aplicação do que foi aprendido através das fontes textuais.

Qualidade e Informação: A Exigência do Negócio¹

Hoje, é muito comum uma empresa ter de atender certos pré-requisitos de qualidade de seus clientes para poder fazer negócios com eles. Por exemplo, na indústria automobilística, as montadoras exigem de seus fornecedores o atendimento da Norma QS-9000.

Uma das normas mais comuns e amplamente implementadas no Brasil e no mundo nos anos 90 foi a ISO 9000.

Inicialmente como modismo e diferencial de "marketing" (leia-se propaganda), a norma rapidamente espalhou-se entre as empresas brasileiras.

Trabalhei vários anos com essa norma e sei que há muitas empresas que não a levam a sério como deveriam. Algumas delas acabam relaxando de tal forma após a certificação, que podem perder o certificado conferido. Trata-se de um tolo desperdício de tempo, dinheiro, credibilidade e principalmente oportunidade, perder a certificação tão duramente obtida. Empresas que agem assim não deveriam nem cogitar sua certificação.

Uma das coisas que cansei de frisar a empresários em se tratando de normas da qualidade é que sua utilização é *estratégica* para as empresas. Os ganhos obtidos através da organização das atividades e principalmente do conhecimento que se acaba resgatando, preservando e difundindo pela organização é o que realmente vale a pena para a empresa, muito mais do que apenas o título de empresa certificada, ou a exigência contratual feita por algum cliente.

Só para se ter uma idéia de como é útil, a norma ISO 9000 conta com excelentes mecanismos de controle tais como análises críticas periódicas do sistema da qualidade em si, dos contratos e dos pedidos dos clientes, além de auditorias internas da qualidade, passando pelos processos de aquisição e relacionamento com os fornecedores, inspeção e ensaios dos produtos/serviços realizados ou adquiridos, controle dos equipamentos de medição utilizados nos processos, do treinamento necessário e recebido pelos Recursos Humanos envolvidos, bem como, enfatizo, o registro e controle de todos esses processos e dos dados obtidos em sua utilização.

Baseando-se nessas abordagens e adotando atitudes pró-ativas, a empresa só tem a ganhar através do eficiente uso do conhecimento adquirido, armazenado e difundido e da parceria com seus recursos humanos, estes sim, os principais pilares da organização.

BIBLIOGRAFIA

1. Fernandez, Henrique. *Evitando a Falência*, iEditora, 2003.
2. Carvalho, Prof^ª. Ana Beatriz. *Gestão de Competências*, 2001.
3. Artigo "Uma forma inteligente para reter talentos", *Jornal Administrador Profissional*, n. 194, agosto/2002, publicado pelo Conselho Regional de Administração – SP.
4. *Caderno Empregos da Folha de S.Paulo, de 18 de agosto de 2002.*
5. Nonaka, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi. *Criação de Conhecimento na Empresa*, Editora Campus, 1997.

Henrique Montserrat Fernandez é Administrador de Empresas com pós-graduação em Análise de Sistemas e MBA em Tecnologia da Informação / E-management pela Strong/FGV. Com 28 anos de atuação profissional, trabalhou em empresas de médio e grande portes, tais como Grupo Bonfiglioli, Copersucar e SENAC, entre outras. Foi Gerente de Sistemas e Métodos da Zanthus, tradicional fabricante de Terminais Ponto de Venda, onde atuou por mais de seis anos. Foi também professor universitário na década de 90, além de possuir vasta experiência em treinamento empresarial. É especialista nas normas ISO 9000, sendo Lead Auditor pela Perry Johnson Inc., desenvolvendo, inclusive, softwares para essa área. Atual Diretor da Zamplex Consultoria, é autor do livro "Evitando a Falência - Garanta o Sucesso de Seu Negócio" (www.zamplex.com.br) e co-autor em "Os Mais Relevantes Projetos de Conclusão de Cursos MBAs 2002" da Strong/FGV Management, além de escritor de vários artigos sobre gestão empresarial.