

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ROTATIVIDADE E
SUAS POSSÍVEIS CAUSAS**

Aluna: Paloma Ribeiro da Silva Figueira
Orientadora: Mestre Nadja Fernandes Rafal

Aparecida de Goiânia, junho de 2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ROTATIVIDADE E
SUAS POSSÍVEIS CAUSAS

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof.^a Mestre Nadja Fernandes Rafal

Aparecida de Goiânia, junho de 2015

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PALOMA RIBEIRO DA SILVA FIGUEIRA

ROTATIVIDADE E
SUAS POSSÍVEIS CAUSAS

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof.^a Mestre Nadja Fernandes Raful

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professora Orientadora Me. Nadja Fernandes Raful

Professor Examinador Me. Paulo Roberto Viana

Aparecida de Goiânia, junho de 2015

RESUMO

Rotatividade é o giro de colaboradores de uma determinada instituição que, ao tornar-se frequente, pode gerar um problema à medida que vira uma rotina constante na organização. É importante que as organizações mantenham certo equilíbrio na entrada e saída de pessoas para assim garantir uma organização de qualidade e eficácia na sua produção. A pesquisa tem como objetivo um maior estudo sobre o assunto abordado, mediante o levantamento bibliográfico do tema, reunindo diversos autores que descrevem fatores que são relacionados à rotatividade de pessoas. A pesquisa retrata questões que podem ocasionar a rotatividade. Sendo assim, concluiu-se que se deve ter uma maior ênfase na gestão de pessoas para que, conseqüentemente, tenha-se uma organização de qualidade e responsabilidade para seus colaboradores.

Palavras chave: Rotatividade, Gestão de Pessoas, Causas da Rotatividade.

ABSTRACT

Turnover is the name given to the frequent flow of incoming and outgoing employees of an institution. This routine is not seen to positive so, it is important that organizations maintain some balance in and out of people so as to ensure an organization of quality and efficiency in its production. Thus, the article aims to present literature on the subject. To this end, several authors who describe factors that are related to the turnover of people were gathered. Finally, it was concluded that it should have a greater emphasis on people management in order to have - a quality organization and responsibility for its employees.

Keywords: Turnover, People Management, Causes of Turnover.

INTRODUÇÃO

Com o avanço constante do mercado, os atuais cenários competitivos dos negócios obrigam as empresas a criarem mudanças na sua forma de gestão. A realidade é que as pessoas representam a grande vantagem competitiva nas organizações e o envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais é o diferencial nas estratégias empresariais.

Com a evolução das organizações empresariais surgem as preocupações voltadas para o desenvolvimento de colaboradores. Na administração moderna e globalizada de hoje, se insere o desenvolvimento da habilidade nos talentos humanos.

O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis. (CHIAVENATO, 2001, p.125)

Com tantas evoluções no mercado, não é possível às organizações terem êxito financeiro se não tiverem os colaboradores em suas escalas. No entanto as atividades de recrutamento e seleção devem estar alinhadas às metas das empresas, para que os melhores profissionais sejam contratados, agregando valor à organização e contribuindo para seus objetivos finais.

Conforme diz Lacombe, (2011, p. 205), “todas as pessoas têm um estilo natural de gestão, da mesma forma que cada situação requer um estilo específico para dar os melhores resultados”. O autor deixa claro que, para cada circunstância existe uma forma adequada para gerenciar, visando o seu objetivo final e que cada uma requer um estilo de gestão a ser executado.

Sendo assim, a gestão de pessoas deve ficar por conta de todo o caminho de interação entre a organização e o colaborador, o que é fundamental para evitar a rotatividade e identificar as suas possíveis causas.

Quando a rotatividade é muito alta torna-se objeto de preocupação, fazendo com que as organizações necessitem pesquisar junto aos colaboradores de onde vem a insatisfação, sendo necessário se aprofundar em todas as áreas da gestão de

peças, com o intuito de encontrar falhas no departamento. Portanto, para que as organizações se mantenham na alta e possam ser competitivas, não basta só oferecer um bom serviço, tem que proporcionar aos seus colaboradores um ambiente tal, que se sintam satisfeitos, motivados e comprometidos com a organização.

O objetivo deste artigo é fazer uma análise com intuito de coletar informações que identifiquem as possíveis causas da rotatividade de colaboradores. O estudo tem como base o fato de que os colaboradores estão deixando a organização em um curto período de tempo, fazendo com que a mesma se preocupe em diagnosticar o porquê das saídas constantes. Com isso tornou-se necessário um levantamento de informações que apontem quais as principais causas da saída destes colaboradores.

Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas iniciou-se com a necessidade de controlar os registros dos colaboradores dentro das empresas, e com o avanço das organizações tornou-se necessário a implantação da gestão de pessoas. Os indivíduos que compõem o quadro de funcionários de uma organização é a base principal da organização.

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. O profissional de Recursos Humanos pode aplicar e gerenciar o processo de avaliação de perfil de funcionários e candidatos, de acordo com as necessidades específicas da organização (RIBEIRO, 2005, p. 04).

Além disso, esse profissional pode proporcionar aos colaboradores maior motivação no ambiente de trabalho e passar a ajudá-los quando surge uma dificuldade. Sempre houve a importância das organizações, Chiavenato, (1999, p. 4) “As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações”, e dependem dela para sua sustentabilidade e realização pessoal, mas em contrapartida, sem pessoas as empresas não existem.

As pessoas e as organizações estão interligadas e dependem umas das outras. Embora as organizações sejam constituídas por pessoas, a organização é mais do que a soma das pessoas que a constituem. Ela possui outros componentes, gerando uma sinergia, isto é, o todo é maior do que a soma das parcelas que o constituem (LACOMBE, 2011, p. 13)

Muitos fatores influenciam o desenvolvimento empresarial, principalmente as transformações culturais baseadas nos valores dos colaboradores envolvidos na organização, motivando maior desempenho. No atual mercado globalizado, onde os produtos estão cada vez mais parecidos, as pessoas passaram a ser, para as organizações, o seu maior diferencial competitivo, conforme diz Dutra (2002, p. 42) “O modelo proposto empresarial é do desenvolvimento, satisfação mútua e a consistência no tempo”.

A tendência das empresas é quebrar paradigmas através de uma gestão de pessoas transparente, simples e flexível, criando condições necessárias para que os negócios da organização possam caminhar juntos com os objetivos estratégicos e o projeto de vida dos colaboradores com uma satisfação de conquista.

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível, a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p.5-6).

As organizações são construções sociais que não atingem sucesso sem a colaboração das pessoas. As pessoas que ingressam devem permanecer e cooperar, independente da sua posição na hierarquia da empresa ou tarefa que executem.

Uma organização nada mais é do que um conjunto de ações conscientes e organizadas de dois ou mais indivíduos, e a cooperação entre elas é fundamental para a sobrevivência da organização, pois isso só acontece quando se apresentam pessoas que se comunicam, dispostas a colaborar em ações conjuntas para o alcance de objetivos comuns.

A obtenção do comprometimento entre a organização e as pessoas pressupõe as ideias de desenvolvimento e satisfação de ambas e a consistência no tempo de gestão de pessoas. Desse modo, a pessoa deixa

o papel passivo e assume o papel ativo na gestão de pessoas, de forma compartilhada com a organização. (DUTRA, 2002, p. 44).

O autor relata a participação das pessoas dentro das organizações de uma forma mais produtiva, pois os indivíduos passaram a ser valorizados e obterem reconhecimento, gerando assim uma contribuição de satisfação às organizações. Passou-se então a adequar os colaboradores à tecnologia em desenvolvimento, criando mecanismos capazes de retê-los, estimular mudanças organizacionais e, ao mesmo tempo, dar suporte para tais mudanças, além de buscar a adequação à nova consciência, adquirida pela formação e desenvolvimento das pessoas.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio das organizações, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATTO, 1999, p.6).

De fato, administração de recursos humanos tem como função realizar os processos burocráticos de admissão e demissão de pessoas, elaboração de folhas de pagamentos, entrega de declarações, entre outros. Porém, atualmente existe uma nova versão para a administração de recursos humanos (ARH) que, por sua vez, não somente efetua as funções citadas, como também recruta, seleciona e oferece treinamentos profissionais. Já para Maximiano (2004), a função de Recursos Humanos (RH), ou Gestão de Pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser efetivada na organização e vai até depois que a pessoa se desliga.

Por causa das mudanças tecnológicas do cenário, as organizações passam por algumas transformações que são fundamentais para que sejam reconhecidas como organizações de sucesso.

Recrutamento de Pessoas

Mesmo com o elevado índice de mão de obra qualificada é alta rotatividade, as organizações estão selecionando melhor seus colaboradores através do sistema

de recrutamento e seleção de pessoal. Dessa forma é possível perceber que o colaborador bem recrutado contribui de maneira positiva para a empresa, sendo possível desenvolver seu papel com alta produtividade e gerando uma confiança entre o candidato e a organização.

Para Chiavenato (2002, p.197) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Já na visão de França (2007, p. 29) “o recrutamento e a seleção são procedimentos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão de pessoal”.

Hoje se pode utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão a esses processos. Segundo o autor, o recrutamento pode ser feito de duas formas básicas.

- a) Recrutamento interno: atraindo pessoal já contratado pela empresa, mas para outras vagas;
- b) Recrutamento externo: buscando candidatos que não tem vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.197).

O processo de recrutamento interno tanto pode trazer benefícios quanto problemas para a organização, por às vezes não ser capacitado o suficiente para tal oportunidade, o funcionário perde a estabilidade já alcançada na organização.

Quanto ao recrutamento externo à empresa, ele pode ser feito por diversos caminhos escolhidos para suprir as necessidades da organização. Os interessados à vaga têm disponíveis as divulgações exercidas pela empresa, que devem ser realizadas de maneira bem definidas, com recrutamento em outras cidades, recrutamento através das agências de emprego e divulgação na mídia adequada.

Chiavenato (2002, p.197) conceitua recrutamento como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

O autor deixa claro que recrutamento é o processo de se localizar indivíduos com potencial para trabalhar na organização.

É possível perceber que os autores concordam quanto ao conceito da palavra recrutamento, porém é importante praticar um bom processo de atração de talentos para que sejam evitados altos índices de rotatividade de pessoal, custos de contratações desnecessárias e colaboradores não capacitados para as funções desejadas.

Seleção de Pessoas

Logo após o processo de recrutamento é feita uma triagem dos candidatos, onde entra a segunda fase do processo de contratação de pessoas, que é a seleção. A seleção de pessoas funciona como uma peneira que seleciona apenas as que apresentam características desejáveis à organização.

Marras (2011, p.65) se refere à seleção de pessoas como “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. O autor descreve que esta seleção se baseia na análise comparativa do perfil do candidato e a descrição do cargo, que são as características que o mesmo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho de suas funções.

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo (CHIAVENATO, 2010, p.134).

As duas maneiras citadas acima são bem objetivas em relação ao processo de seleção e deixam claro o que se está à procura e o que se deseja com o candidato ao cargo. Chiavenato (2004, p.98) explica que “processo seletivo nada mais é do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recurso humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma

atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATO, 2006, p. 185).

A seleção de pessoas é indicada quando se faz o recrutamento externo. Quando é realizado o recrutamento interno, a empresa já conhece os seus colaboradores, portanto, não é necessária a realização de etapas de filtragem. Já quando o recrutamento é externo, existe a necessidade de escolha entre os candidatos que foram recrutados para o processo seletivo.

Chiavenato (2005) esclarece que as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas, provas de conhecimentos ou de capacidades, testes psicológicos, testes de personalidades e técnicas de simulação. Em relação às entrevistas, atualmente é uma das técnicas mais utilizadas na seleção de pessoas, por ser aplicável em qualquer situação e por proporcionar uma visão mais clara do candidato. Para Gil (1994, p.117) entrevista é quando “o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”.

- 1) Entrevista totalmente padronizada: é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que tem uma forma pré-elaborada e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, etc. Neste tipo de entrevista não há preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações. Esta é, aliás, uma vantagem associada à entrevista padronizada.
- 2) Entrevista padronizada quanto às questões: é um tipo de entrevista que as questões são também pré-elaboradas, mas a resposta a ela é aberta. O entrevistador tem uma lista das questões a serem perguntadas com o objetivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.
- 3) Entrevista diretiva: é um tipo de entrevista onde as questões não são especificadas, mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador formula as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta.
- 4) Entrevista não diretiva: é um tipo de entrevista não estruturada. Neste caso não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução da sequência da entrevista. (CHIAVENATO, 2000, p. 161).

A segunda técnica de seleção de pessoas é o teste de conhecimentos ou de capacidades. Nesse processo, analisa-se o conhecimento do possível futuro colaborador, são também aplicados testes para analisar o seu desempenho. De acordo com Chiavenato (2000), as provas de conhecimentos ou de capacidades funcionam como instrumentos que possibilitam medir o grau de conhecimento

profissional e técnico exigidos pelo cargo assim como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. E assim são classificadas em provas (escritas, orais ou de realização), testes psicométricos, testes de personalidade e testes de simulação.

Os testes psicológicos devem ser elaborados com precisão e rigor científicos, devendo ser estruturados por profissionais competentes e devidamente credenciados em psicologia diferencial e psicologia organizacional, com domínio sobre o método estatístico. (CARVALHO, 2007, p.43).

As provas podem ser escritas, orais ou de realização. Na prova de realização o candidato poderá realizar um trabalho com tempo cronometrado. Os testes psicométricos têm como foco as aptidões, visando determinar que quantidade elas existem em cada pessoa, o qual se baseia nas diferenças individuais a nível físico, intelectual ou de personalidade. Os testes de personalidade servem para compreender a personalidade do indivíduo de acordo com a análise de seus traços inatos e adquiridos, os traços determinados pelo caráter e pelo temperamento do indivíduo. Por fim, os testes de simulação são aplicados em contexto grupal sendo deste modo caracterizado como dinâmica de grupo, Chiavenato (2000).

A existência de um profissional capacitado na área é muito importante, pois é pelo recrutador que passa o possível futuro colaborador da empresa e, caso haja um mau recrutamento e este colaborador for escolhido de maneira errônea, pode gerar muitas perdas para a empresa, tanto de tempo quanto financeira. É necessário que o recrutador sempre esteja se aperfeiçoando e capacitando para que não faça escolhas erradas em suas seleções profissionais.

Treinamento de pessoas

No princípio as organizações tinham foco nas tarefas, quanto mais específica e restrita fossem desenvolvidas, melhor era considerado o resultado. Como consequência disso, os colaboradores eram treinados para serem especialistas de uma única função havendo assim uma separação entre gerentes e subordinados. O treinamento é visto como meio de desenvolver competências de forma que se tornem produtivas, criativas e inovadoras.

A palavra treinamento tem vários sentidos, como também métodos, para o

desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e habilidades, que envolvem a força de trabalho em diversas áreas. Suas metas são restritas e imediatas, com o intuito de oferecer ao indivíduo os itens essenciais para exercer sua função, recebendo a instrução de técnicas operacionais e mecânicas. O treinamento pode ser realizado nas organizações ou também em consultorias especializadas, e é ministrado geralmente em curto prazo.

O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando um macro visão do business, preparando-o para os mais altos, a médios e longos prazos. (MARRAS, 2009, p. 167)

O treinamento é realizado geralmente em equipes e pressupõe um relacionamento de instrução, ensinamentos e métodos com objetivos de aprendizagem. O treinamento corresponde ao ensino organizado de determinada atividade que deverá ser executada.

Os objetivos de um programa de treinamento são: moldar o colaborador para as mudanças impostas na organização em uma visão mais ampla e preparar o colaborador para responder positivamente ao ambiente atual que as organizações estão inseridas.

[...] treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades. (VARGAS, 1996, p. 126)

Uma das etapas do treinamento e desenvolvimento corresponde à avaliação dos resultados, que na perspectiva de Marras (2009, p.126) "tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização", ou seja, averiguar se esses resultados são os esperados e se foram compatíveis com os objetivos propostos inicialmente.

Portanto, as definições sobre treinamento são muito mais do que ensinar algo a um colaborador ou a uma equipe, elas referem-se a um conjunto de métodos aplicados com o intuito de colher bons resultados.

Satisfação no Trabalho

Um colaborador motivado está sempre pensando em ajudar a organização, não havendo oportunidade para a concorrência, além de desenvolver a função com mais praticidade e qualidade. Ter satisfação no que realiza é um dos fatores que contribui para o exercício de tarefas de maneira excelente. O ser humano tem como uma de suas necessidades primárias ter prazer nas atividades que realiza e alegrar-se pela prática de ações que desempenha.

Salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses. (PONTES, 2005, p. 31).

Muitos colaboradores recebem salários melhores e nem por isso se sentem motivados, eles entendem isso como uma forma de classificação. Para que possa existir um ciclo motivacional, é importante que o departamento de recursos humanos desenvolva um plano de cargos e salários, para que possa ser administrada melhor a função de cada colaborador, fazendo com que sejam implantados outros planos para dar continuidade ao ciclo na organização.

A qualidade de vida das pessoas está interligada à satisfação sentida com o trabalho exercido e esta pode ser a causa de muitas doenças psicossomáticas que ocasionam a falta ao trabalho. Por isso a importância do gestor de RH garantir condições necessárias para que a satisfação seja alcançada de maneira plena pelo colaborador.

Chiavenato (2004, p.334), os fatores higiênicos e motivacionais são independentes, “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional”. A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, das atividades desafiantes e estimulantes desempenhadas pelo colaborador. E a insatisfação depende dos fatores higiênicos, relativos ao ambiente de trabalho, salário, supervisão, todo contexto que envolve o cargo ocupado.

A relação existente entre a atividade desempenhada no ambiente de trabalho e suas condições de realização é responsável pelo nível de satisfação de cada

colaborador, exigindo o cuidado atencioso, por parte da alta direção da organização, representada por seus gestores.

Colaboradores desmotivados e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização, pois o rendimento tende a cair e suas tarefas não serão executadas corretamente. As organizações atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e que tenham o dom de facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os colegas e liderados, e contribuir com a identificação de suas necessidades de capacitação e saber adquirir as habilidades necessárias para serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho é uma questão de competitividade, um diferencial que pode significar muito em termos de produtividade e lucratividade, produzindo valor social que pode ser objeto de reduções tributárias e outros incentivos. Não tem como adquirir qualidade nos serviços e produtos de uma organização, se não tiver satisfação no trabalho por parte de seus colaboradores. Podendo usar indicadores adequados à avaliação de suas interações, a satisfação dos trabalhadores com suas condições de trabalho será um dado central para o sucesso de uma organização.

A relação existente entre a atividade desempenhada no ambiente de trabalho e suas condições de realização é responsável pelo nível de satisfação de cada colaborador, tornando-se de grande fundamento o cuidado atencioso, por parte da alta direção da organização, representada por seus gestores. Garantir a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho deve ser um dos maiores objetivos dos gestores da organização, que com isso adquirem colaboradores motivados que trabalham mais e melhor.

Rotatividades de Pessoal

A rotatividade de pessoal está relacionada com a saída de funcionários de uma organização e pode ser considerado um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional.

Podem ser diversas as causas de rotatividade de pessoal, entre elas a insatisfação quanto à política salarial da organização, ofertas mais atraente por outras empresas, descontentamento quanto ao local de trabalho, distância, estrutura física, ambiente em geral, insatisfação quanto à política de benefícios, problemas de relacionamento com os colegas, insatisfação quanto à função exercida pelo colaborador, política inadequada de desenvolvimento e crescimento profissional, critérios de avaliação de desempenho, entre outros.

Os problemas relacionados ao alto nível de rotatividade de pessoal podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. O recrutador pode acreditar que uma pessoa que possua uma boa qualificação profissional técnica mesmo não possuindo as competências exigidas pelo cargo, possa desenvolver um bom trabalho.

A dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma organização é chamada de Rotação de Recursos Humanos, flutuação ou *turn over*. Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis (PONTES, 2001, p. 31).

Daí surge à necessidade de mensurar o nível de desligamentos na organização. O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho.

A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo: um mês ou um ano, em relação ao número médio de colaboradores existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização. (CHIAVENATO, 2010, p.90).

Índice de rotatividade = $\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas situações que faz com que gere esse fato em constantes ocorrências. As informações a respeito dessas variáveis, externas e internas, são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os colaboradores que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal.

Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2010, p.90).

Os fenômenos da rotatividade costumam ser causados pela política organizacional, ligados à recompensa inadequada, má condição de trabalho, insatisfação, falta de perspectivas, falta de assistência ou problemas pessoais.

Em uma organização onde há um número elevado de admissões e demissões, deve constar uma preocupação, pois elementos como ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal e produtividade podem ser afetados, interferindo no trabalho dos funcionários. Além disso, o desligamento gera novas contratações para suprir as necessidades do negócio e garantir a continuidade do serviço, causando custos para as empresas.

Devido à imensa competitividade, diversas ações devem ser tomadas para manter um empregado na empresa e o profissional de recursos humanos necessita identificar e diagnosticar as causas que elevam o índice de rotatividade de pessoal.

As empresas necessitam de funcionários satisfeitos que tenham compromisso com o trabalho e com suas tarefas. Para a empresa satisfazer seus clientes externos, antes ela deve satisfazer seus clientes internos, promovendo a qualidade de vida do trabalhador.

A empresa, além de manter salário justo para atrair seus colaboradores, deve oferecer condições adequadas para o desenvolvimento de suas atividades. Uma empresa com um ambiente de trabalho que agrada seus funcionários, favorece a produtividade, reduzindo de forma significativa a rotatividade de pessoal. Hoje é essencial para as empresas fazer do ambiente de trabalho um local agradável, melhorando assim a qualidade de vida no trabalho, de modo que facilite e melhore os processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação dos funcionários e adequar a administração de cargos e salários de forma compatível com o que se apresenta no mercado de trabalho.

Para se substituir um empregado a organização deverá dispor de tempo, custos diretos, que, em geral, podem ser divididos em três categorias: saída, demissões de reposição, admissões e de treinamento para os novos integrantes.

Um dos pontos negativos que contribuem para a rotatividade é a falta de avaliar em que condição irá fazer uma contratação, medindo as possibilidades de oportunidade que poderão ser dadas ao colaborador.

Quando não há essa avaliação a empresa corre riscos sérios de não fidelizar esses funcionários, gerando uma insatisfação que acaba com o pedido de desligamento por parte do funcionário. Quando o colaborador está satisfeito com seu emprego, sua permanência na organização tende a ter uma maior durabilidade. O fato é que, quanto mais motivado o colaborador for, menor será o índice de rotatividade.

À medida que cada necessidade vem sendo atingida, a próxima torna-se predominante, a organização precisa ter bem estabelecido seu plano de incentivo ao colaborador, conhecendo bem seu potencial e suas aspirações, para saber se tem condições de mantê-lo como colaborador.

CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS

Todas as organizações possuem seus objetivos e para alcançá-los é necessário medir, avaliar o funcionamento de todos os processos dentro da empresa, com isso o ideal seria obter um subsistema de controle automático (*feedback*), com a capacidade de armazenar, processar e recuperar diversas informações sobre o funcionamento dos processos, para que fossem feitos os determinados ajustes e correções, melhorando o desempenho do sistema Chiavenato (2002).

É possível entender que quando uma empresa possui um elevado índice de rotatividade significa que algo não está indo bem e que precisa ser melhorado. A freqüente entrada e saída de profissionais podem gerar fatores negativos para a empresa, pois as pessoas além de desempenharem determinadas tarefas, possuem envolvimento com outros membros da equipe e até mesmo com os clientes,

conhecendo as rotinas a serem empregadas bem como o produto ou serviço a ser prestado.

Desta forma, é de interesse das organizações realizarem pesquisas referentes às principais causas que levam os colaboradores a se desligarem da empresa, bem como aqueles fatores que levam as instituições a demiti-los. A análise dos índices de rotatividade fornece subsídios para que as organizações identifiquem possíveis freqüências ou elevação de taxas, que possam traduzir disfunções em seus processos, ou ainda em suas políticas de gestão de pessoas.

A rotatividade de colaboradores também visualiza a necessidade de desenvolver e empregar ferramentas que auxiliem a correção destas distorções.

Esta situação acaba se tornando complicada para o desenvolvimento da organização, pois além do conflito que gera entre ambas as partes, a mesma passa a não ter uma boa imagem perante os seus clientes.

CONCLUSÃO

Se uma organização não valoriza o seu colaborador e não obtêm um bom plano de ação em sua gestão de pessoas, não conseguirá ter muito sucesso, podendo ter grandes prejuízos na organização, como resultados negativos e gastos exercidos. Por outro lado, não tendo uma gestão, toda organização fica sujeita a um índice bem elevado de entrada e saída dos colaboradores da organização, que assim interferirá na produtividade e na satisfação dos clientes, gerando uma falta de credibilidade à organização.

Por meio deste artigo foi possível identificar a importância das principais causas relacionadas à rotatividade de pessoas. De fato, as organizações pensam de forma mais relevante em criar mudanças na sua gestão, como uma maneira de se manter mais competitivas no mercado, sendo assim, as pessoas são vistas como uma grande vantagem competitiva. Por meio das atividades de gestão de pessoas podem estar buscando diretamente os melhores meios de recrutamento e seleção, para que os mais qualificados sejam selecionados, assim para somar e contribuir para o crescimento da organização.

Conclui-se então, que por meio das pesquisas bibliográficas realizadas, é possível afirmar que as organizações que possuem uma boa gestão de pessoas e um plano de ação que ajuda a estar identificando o que pode ser feito para controlar ou minimizar o índice de rotatividade, têm um diferencial competitivo no mercado e, por sua vez, estão em condições mais relevantes do que seus concorrentes, gerando assim mais qualidade no serviço prestado e proporcionando a satisfação aos seus clientes, já que a rotatividade nunca vai deixar de existir, somente pode ser diminuída, pois sempre terá um entrando e outro saindo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, A. V. **Funções Básicas do Sistema de RH: atrair, escolher e preparar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos – edição compacta.** Editora, Atlas. São Paulo, 2001.

_____. **Recursos Humanos.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 7.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas:** Rio de Janeiro: Elsever, 2005.

_____. **Recursos Humanos.** São Paulo, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** Joel Souza Dutra – São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos.** Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais:** São Paulo. Atlas, 1994.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo, Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 3 ed. São Paulo: LTR,2001.

_____. Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11 Ed. São Paulo: LTr, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul.1996.