

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

**OS IMPACTOS E AS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE  
DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Aluna: Priscila Stefani Vieira

Orientador Esp.: Mauricio Pacheco Miranda

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

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

**OS IMPACTOS E AS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE  
DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Mauricio Pacheco Miranda.

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

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

Priscila Stefani Vieira

**OS IMPACTOS E AS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE  
DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para  
término do Curso de Administração sob orientação do Prof.  
Esp. Mauricio Pacheco Miranda

Avaliado em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota Final: (      ) \_\_\_\_\_

---

*Professor Esp. Mauricio Pacheco Miranda*

---

Professora Examinadora Maria Rita Gonzaga

Aparecida de Goiânia, Junho de 2015

## **Resumo**

Este artigo tem como foco a Rotatividade de Pessoal, apresentando um estudo bibliográfico onde se analisa as influencias e os fatores causadores que afetam tanto as organizações que vivem situações delicadas, onde as mesmas dispõem de inúmeras vagas para serem ocupadas por profissionais qualificados, porém está escassa essa qualificação no mercado. Foram abordados assuntos como as pessoas e as organizações, rotatividade de pessoal, estratégica e satisfação, onde em cada tópico verifica se o fator humano como uns dos principais recursos para a organização e que a satisfação de seus colaboradores propicia mais produtividade, harmonia, comprometimento e conseqüentemente um diferencial frente à concorrência. Este artigo é direcionado o quanto a permanência de seus colaboradores dentro de uma organização e um diferencial como estratégia para a obtenção de resultados, melhorias e vantagens para todos os envolvidos dentro da organização.

**PALAVRA-CHAVE:** Gestão de Pessoas, Colaboradores e Rotatividade de Pessoal.

## **Abstract**

This article focuses on Personnel turnover, with a literature study that analyzes the influence and causing factors affecting both organizations living delicate situations, where they have many vacancies to be filled by qualified professionals, but is scarce this qualification in the market. Issues covered included people and organizations, staff turnover, strategic and satisfaction, which in each topic there is the human factor as one of the main resources for the organization and the satisfaction of its employees provides more productivity, harmony, commitment and therefore a differential against the competition. This article addresses how the permanence of its employees within an organization and a differential as a strategy for achieving results, improvements and advantages for everyone involved in the organization.

**KEYWORD: Personnel Management, Employees, Satisfaction.**





## Introdução

A gestão de pessoas é uma importante ferramenta utilizada, pois ela auxilia nos processos que envolvem o meio organizacional. O ambiente de trabalho requer uma atenção especial por parte dos gestores, para que se torne em um local agradável de um bom relacionamento interpessoal.

Para Chiavenato (2013, p. 144):

Referencia, especificamente, as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, tanto o clima entre funcionários como também por condição física do local de trabalho, sendo os quais levam a provocação de diferentes espécies de motivação para alcançá-la a satisfação de estar ali fazendo parte daquela organização.

Nos dias atuais nota-se o forte impacto da rotatividade de pessoal, sendo que essas mudanças diferem de vários fatores, dentre eles a competitividade acirrada no mercado de trabalho, e isso não ocorra às organizações precisam de ferramentas que favoreçam a permanência de seus colaboradores, como, recursos financeiros, materiais, humanos dentre outros.

Com a globalização caminhos diversificados se abriram para muitas organizações, surgindo uma serie de empregos em um mercado super aquecido, onde as organizações buscam assim preparar seu novos colaboradores, como estratégia de manutenção nessa competição acirrada.

Esse artigo tem como objetivo principal um estudo sobre rotatividade de pessoal, expondo sua importância na gestão de pessoas dentro das organizações, visto que ela afeta diretamente as equipes de trabalho, e por isso é tão importante as organizações mensurarem essa percepção que os colaboradores têm delas.

A busca de novos profissionais leva as organizações a grandes concorrências, onde as que oferecem maiores salários e melhores condições de trabalho eles podem sim, admiti-los a dispor seus serviços enquanto os mesmos desejarem. O clima organizacional exerce influencia no desempenho dos colaboradores, que são os primeiros clientes que a organização precisa conquistar para depois conquistar o mercado, pois do que adianta as organizações conquistarem os clientes externos se os internos estão insatisfeitos com as



condições de trabalho ou não sabem nada que a organização realiza a respeito dessas questões.

Para fundamentar o artigo, opta-se por apresentar uma revisão da literatura acerca dos temas de principais destaques sobre o assunto: a rotatividade de pessoal, gestão de pessoas e satisfação, finalmente será dada um parecer conclusivo e as recomendações para as organizações de uma forma geral.

## **Fundamentação Teórica**

### **GESTÃO DE PESSOAS**

A área de gestão de pessoas é uma área de maior importância nas organizações, primeiro porque é no interior das organizações que as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas, e segundo porque as organizações podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas realizando e administrando decisões e ações. É uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos.

A gestão de pessoas tem como um dos principais objetivos a cooperação dos colaboradores que trabalham nas organizações fazendo com que as metas delas sejam alcançadas, sendo que o papel dela também está na contribuição conceitual e prática para a vida humana mais saudável e com o resultado alcançado de qualidade.

Segundo Chiavenato (2006, p.23) “ as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões”. Explica-se que ainda os colaboradores passam o maior tempo de suas vidas dentro da organização, por isso é básico e necessário que os mesmos trabalhem unidos para que assim alcancem tanto seus objetivos quanto o da organização.

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo capital intelectual que simboliza, a importância do fator humano. Com a globalização dos negócios, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e surge a constatação da principal vantagem competitiva é decorrente das pessoas que estão integradas no processo.

A administração de recursos humanos tem como uma de suas funções realizar os processos burocráticos de admissão e demissão de pessoas, elaboração de folhas de pagamentos, entre outras. Porém, atualmente existe uma nova versão para a administração de recursos humanos, que por sua vez não somente efetua as funções citadas, como também recruta, seleciona e oferece treinamentos profissionais.

Administração de Recursos Humanos (ARH) são os conjuntos de práticas necessários para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento e seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2010, p.9)

Com o passar do tempo às organizações vivem mudando suas estratégias, redefinindo seus mercados, repensando suas estruturas e a partir do crescimento e da complexidade das tarefas do cotidiano dela surgiram a Administração de Recursos Humanos (ARH) que é um conjunto de sistemas integrados. Este conjunto tem como objetivo, avaliar o grupo e o indivíduo como instrumento de suma importância para o processo produtivo.

Maximiniano (2004) enfatiza que o maior patrimônio de uma organização são as pessoas, uma organização que tem grande número de colaboradores em seu quadro passa por dificuldades de relacionamento, pois cada colaborador é único, cada um com suas necessidades e problemas, no entanto todos devem ser tratados da mesma forma.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Nos dias de hoje as organizações independentemente de seu porte estão buscando no mercado, profissionais capacitados para suprir suas necessidades. O recrutamento desses profissionais torna-se essencial, pois este departamento é responsável pela busca de profissionais com capacitação, e que consigam cumprir as necessidades que a organização apresenta. De acordo com Stoner e Freeman (2010, p.278) “ o propósito do recrutamento é conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa”. Neste mesmo contexto Gil (2001, p.93) enfatiza que: “passa-se, então, ao recrutamento que consiste num processo que visa atrair

candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Os autores afirmam que a finalidade do recrutamento é adquirir uma quantidade de profissionais capacitados e adequados as vagas disponíveis pela a organização, para suprir a necessidade que a mesma apresenta. A comunicação nesta parte é de suma importância, sendo necessário que comunique, sendo necessário que divulgue e atraia candidatos para a seleção.

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. Atualmente pode se utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor quantidade e maior precisão a esses processos. (FRANÇA, 2007, p. 29)

A retenção de talentos muitas das vezes é de responsabilidade dos gestores de maneira geral, cabendo-lhes a incumbência de gerir seus subordinados, e são eles que devem orientar e avaliar seus diretos quanto aos procedimentos e processos da organização. Agindo deste modo estarão aproximando os subordinados dos seus superiores, eliminando literalmente os antigos chefes, aqueles mandões, sempre com cara franzidas e que não aceitavam opiniões, mesmo que fossem de relevância para a organização.

As organizações hoje repassam aos seus gerentes a ideia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidades (e não tarefas) e que o recompensa a altura (não só financeiramente, mas psicologicamente também). (MARRAS, 2011, p.32)

Com estas mudanças de comportamento dos líderes as organizações esperam estar conquistando talentos, e assim fazendo com que eles se percebam mais valorizados nesse contexto, e a partir deste envolvimento inicia o processo de adequação da classe trabalhadora, onde todos irão ser qualificados para lidar com o trabalho e com a nova forma de gestão. Assim os objetivos de reter os colaboradores tem mais este aliado.

Alem do amplo conhecimento dos cargos a serem preenchidos, os recrutadores necessitam de identificar as fontes de recrutamento disponíveis. Basicamente existem duas fontes de recrutamento, sendo elas interno e externo,

definidas da seguinte forma: O recrutamento interno representa a oportunidade de colaboradores de a organização concorrer às promoções na unidade que esta atuando ou ser transferido para outra, de acordo com a necessidade da organização. Tais promoções são importantes para o crescimento organizacional, pois estimula os colaboradores a se capacitarem, tornando-os mais determinados e motivados.

O grupo de funcionários de uma empresa é uma fonte de recursos humanos. Algumas das pessoas que já trabalham para a empresa podem ser qualificadas para ocupar uma vaga em aberto. Embora os atuais funcionários se movimentem horizontalmente dentro de uma empresa, a maioria dos movimentos internos ocorre em virtude de promoções. (CERTO, 2005, p. 243)

As fontes para recrutamento interno que se destacam são as promoções e transferências. A divulgação das vagas em aberto é executada pelo setor de recursos humanos da organização.

Já o recrutamento externo funciona como busca dos profissionais no mercado (fora da organização), para que estes venham a participar do processo de seleção.

{...} O recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão no MRH – Mercado de Recursos Humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção pessoal. (CHIAVENATO, 2010, p.114)

Em referencia ao recrutamento externo Marras (2004, p.73) define da seguinte forma: “ é o processo de capitação de recursos humanos no mercado de trabalho, com objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.Em relações as definições apresentadas os autores entram em concordância referente ao recrutamento externo onde afirmam que é a busca e profissionais que estejam no Mercado de Recursos Humanos, e que atendam a necessidade da organização no seu quadro de efetivos.

Seleção é processo de selecionar, os candidatos que foram escolhidos pelo setor de recrutamento para que possam atender as necessidades da organização. A seleção é importante pois, com ela, se obtém a coleta de dados necessários para analisar e definir o candidato que melhor se adéque a vaga.

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e

selecionadas com a maior competência possível, já que as falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. Ocorre, porém que com a nova postura adotada em relação á gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vem sendo mais confiadas a um órgão específico, mas as chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessárias. (GIL, 2001, p.91)

De acordo com o autor a seleção deve ser feita com competência, já que é um processo que envolve ações de superiores, e podem interferir positiva ou negativamente na organização. Pois coma seleção de candidatos já é possível identifica se o candidato está apto ou não a vaga oferecida pela a organização, já começando a influenciar na diminuição da rotatividade de pessoal.

## **TREINAMENTO PROFISSIONAL**

O treinamento e uma das partes mais importantes em toda a organização e indispensável. Conforme Boog (2001, p.10) " o treinamento é a ação de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do individuo". Já França (2007, p.88) conceitua que " treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos colaboradores e as exigências dos papeis funcionais".

Um profissional bem treinado desenvolve suas atividades com mais precisão e facilidade, por outro lado o profissional não treinado esta sujeito a tomada de decisões incorretas, fazendo com que assim seu tempo seja ocioso, podendo assim prejudicar tanto o seu desempenho, quanto dos que convivem no mesmo ambiente de trabalho.

As organizações que estão investindo em treinamento de pessoal vêm crescendo muito nos últimos anos, aumentando assim novas perspectivas no mercado que atuam. No Brasil onde o numero de trabalhadores que possuem o segundo grau é bem reduzido, esses treinamentos vem sendo uma grande referencia para os empresários, que com isso estão valorizando mais o profissional, diminuindo a rotatividade de pessoal. Esta tendência está agradando os dois lados, tanto o funcional quanto o empresarial (BOOG, 2001).

Se o colaborador não tiver um espaço adequado para desenvolver suas habilidades, e é importante que seja mudado a forma de trabalho na organização, possibilitando as pessoas de exercerem outras funções, tornando o trabalho mais interessante, fazendo com que assim os colaboradores fiquem mais tempo nas organizações evitando assim a rotatividade de pessoal.

## **ROTATIVIDADE DE PESSOAL**

As organizações vivem situações delicadas, onde as mesmas dispõem de inúmeras vagas para serem ocupadas por profissionais que tenham melhores conhecimentos técnicos, tanto para empregados diretos ou indiretos, ou seja, profissionais com um nível elevado de conhecimento e/ou bem capacitados estão escassos no mercado. Desta forma estes cargos são preenchidos por colaboradores que não estão bem preparados, e obviamente que o trabalho a ser desenvolvido não apresentará um resultado satisfatório, fazendo que assim a rotatividade de pessoal ocorra dentro das organizações.

Rotatividade de pessoal e a quantidade de pessoas que entram e saem das organizações em pouco espaço de tempo.

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoa entre uma organização e seu ambiente, em outras palavras, o intercambio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoa que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1998, p. 176)

Controlar a rotatividade não é somente ter informações sobre entradas e saídas, mas também procurar meios para reter profissionais, podendo ser com incentivos, qualificações, ferramentas de trabalho, e assim procurando sempre desenvolver o profissional para o melhor desempenho corporativo para que eles realizem seus objetivos pessoais, porque o fluxo de entrada e saída gerando elevados custos tanto no processo de desligamentos como no processo de novas contratações, investimentos perdidos e desperdiçados que podem afetar a produtividade.

As organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torna lós mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerencia para torna La mias

democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-las em ganho variável em função do desempenho e metas a serem superadas além de estratégias motivadoras (CHIAVENATO, 1998, p. 192)

Nos dias atuais nota-se o forte impacto da rotatividade de pessoal, sendo que essas mudanças diferem de vários fatores, dentre eles a competitividade acirrada no mercado de trabalho, e que isso não ocorra as organizações precisam de ferramentas que favoreçam a permanência de seus colaboradores.

Atualmente, a Rotatividade de Pessoal não é apenas um desafio da área de recursos humanos, pois as organizações vivem em constantes mudanças buscando cada dia mais profissionais qualificados e dispostos a entrarem no mercado de trabalho. Em um mundo tão dinâmico, onde existem necessidades de novas maneiras de trabalho de formas ágeis e mais flexíveis as organizações buscam administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, criando assim a melhor comunicação proporcionando valores e satisfação a seus colaboradores.

Segundo Chivenato (1998, p. 176) “rotatividade de pessoal é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”. Entende-se que a rotatividade de pessoal é o volume de pessoas que entram e saem da organização em um determinado período. A rotatividade pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da organização.

Um dos problemas que vem preocupando os executivos da área de recursos humanos é a intensificação das saídas ou perdas, provocando a necessidade de compensá-las através de intensificação das entradas. Em outro tema, os desligamentos de pessoal precisam ser compensados através de novas admissões, para se manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para operações do sistema organizacional.

A rotatividade de mão de obra (turnover) é um aspecto particular do problema da mobilidade da mão de obra. Segundo a autora, a rotatividade traduz a expressão inglesa labor turnover e abrange as admissões, demissões a pedido (voluntária) ou por iniciativa da empresa (involuntária), abandono de emprego e outras dispensas. (ROESCH,1992,p.15)

Logo a rotatividade faz com que seus produtos percam padrões necessários, quanto mais se troca de colaboradores mais riscos há de seus produtos ou serviços não atenderem as exigências de um mercado cada dia mais competitivo.

As organizações possui vários objetivos que pretendem alcançar e para tanto precisam de um sistema eficaz com o mínimo de esforços, tempo e recursos possíveis. Existe a dificuldade de estar medindo e avaliando o funcionamento empresarial, para saber se a utilização dos recursos esta adequada, pois a rotatividade de pessoal pode ser consequência de fenômenos internos ou externos que causa as atitudes das pessoas.

O ideal seria criar um subsistema de controle automático (feedback), capaz de armazenar, processar e recuperar as informações sobre o funcionamento do sistema, que permitissem diagnosticar as correções e os ajustamentos necessários e avaliar a efetividade dessas correções e os ajustamentos necessários e avaliar a efetividade dessas correções e ajustamentos no sentido de melhorar o desempenho do sistema.(CHIAVENATO, 1998, p. 181)

Assim a retenção de talentos de uma organização tem que ser bem conduzida pelos gestores e diretores de uma organização, logo que o sucesso dela depende do trabalho destes colaboradores, visando que o envolvimento do colaborador com os objetivos da organização advém mais que dos aspectos monetários e físicos. A satisfação envolve valores representativos, tais como promoções, benefícios, reconhecimento, qualidade de vida no ambiente de trabalho, dentre outros.

Um bom ambiente de trabalho, interatividade entre os colaboradores favorece um clima satisfatório, esses fatores faz com que a organização tenha um corpo funcional diferenciado de seus concorrentes.

Abaixo exemplo de organizações que mais investiram em qualidade de vida e que com mais este beneficio conseguem reter seus talentos e atrair muitos outros para seu quadro.

Na lista das 50 empresas preferidas dos funcionários para trabalhar, também segundo a rede social Glassdoor, a empresa sem fins lucrativos especializada em soluções para o governo americano também saiu na frente no quesito equilíbrio entre vida pessoal e profissional.



Sobre isso um dos funcionários escreveu: Se você trabalha regulamente de 50 a 60 horas por semana é porque há alguma coisa errada.

Além de horários flexíveis e até aconselhamento familiar, a empresa mantém uma academia de ginástica para os funcionários e áreas de recreação externas.

Graças a aspectos como esse, a companhia recebeu o prêmio de ambiente de trabalho psicologicamente saudável da American Psychological Association (APA).

Fonte: Rede Social Glassdoor

#### PC Sistemas: Software

Com uma equipe qualificada, composta por profissionais em constante atualização, o departamento de Talentos Humanos contribui com a Empresa focando em ações relacionadas á capacitação, treinamento, endomarketing, política de cargos e salários de colaboradores, recrutamento e seleção.

Além de coordenar vários projetos visando o bem-estar de seus colaboradores. Conheça alguns deles.

**Projeto Alcance:** Pensando no crescimento de seus colaboradores e com o intuito de estimulá-los a sempre buscar aprimoramento profissional, a PC Sistemas desenvolveu o Projeto Alcance. A iniciativa funciona como um processo de seleção interno, por meio do qual o colaborador tem a oportunidade de evoluir sua carreira na empresa.

**Formação de Talentos:** O projeto Formação de Talentos tem por objetivo captar candidatos a estágios, a fim de que eles, após um processo de avaliação, recebam treinamento completo, durante três meses, sobre o ciclo de desenvolvimento de um software.

Ao final do treinamento, o estagiário terá adquirido um conjunto de habilidades para utilização das ferramentas PC. Dessa forma, dará manutenção nas rotinas (programas), já existentes e desenvolverá outras novas para o WinThor.

Great Place to Work: Uma empresa global de pesquisas, consultorias e treinamento que ajuda as organizações a criarem e manterem excelentes ambientes de trabalho através do desenvolvimento da cultura de confiança.

Com a participação anual no Great Place to work , em 2014, a empresa foi eleita, pelo o quarto ano consecutivo, como umas das melhores empresas de TI e Telecom do Brasil para se trabalhar.

O reconhecimento vem em função do constante cuidado em manter um clima organizacional saudável e motivador, através de ações que buscam mostrar a cada colaborador o quão importante e o seu valor dentro da empresa. As iniciativas são conduzidas pelo time de Talentos Humanos, mais um dos diferenciais da PC Sistemas, que enxerga seus profissionais como talentos e não apenas Recursos Humanos.

Fonte: Acesso ao Site [www.pcsist.com.br](http://www.pcsist.com.br)

Percebe que manter profissionais qualificados em uma organização é uma tarefa difícil, pois as empresas têm que investir em muitos benefícios que atraiam e façam com que estes talentos permaneçam.

### **Conclusões e recomendações**

O presente estudo esboça as dificuldades das organizações para se manterem no mercado de trabalho, onde para tal seja necessário a retenção de talentos. Foram pesquisados alguns autores onde o objetivo é direcionar os estudos para a captação e retenção de profissionais. Onde as organizações passam por diversas situações desagradáveis quando não dispõem de profissionais talentosos, assim elas passaram a investir no capital humano, formando seus próprios talentos.

Os conceitos apresentados gestão de pessoas, recrutamento e rotatividade de pessoal, podem ser aplicados a todas organizações, visto que todas são compostas por pessoas, algumas, no entanto, podem até não terem pessoas em toda a sua extensão física, dados aos fatores tecnológicos do mundo atual, as possíveis consequências, de que aspectos humanos tem a capacidade de influenciar ações e reações que pode gerar resultados bons ou ruins, que são comuns no dia-a-dia empresarial.

Com a tecnologia e a globalização as organizações travam uma disputa no mercado, e para obter ou manter uma competitividade elas necessitam de talentos, desta forma abriu-se uma nova concorrência, a busca de profissionais capacitados, e estes são poucos disponíveis no mercado o que fazem das que se beneficiam deles terem um diferencial competitivo, onde possam contar com mais inovações e criações de produtos e serviços.

Para a obtenção de resultados, é aceitável a inclusão da gestão de pessoas como estratégia dominante de competitividade, pois as pessoas tem participação direta nesse processo, podendo resultar a organização aspectos desafiadores servindo de referencia frente ao mercado moderno. Através da gestão de pessoas as organizações tornam-se mais flexíveis para resolver problemas e receptivas a sugestões de seus colaboradores, buscando trabalhar de forma integrada para conciliarem seus objetivos.

Buscando assim no recrutamento talentos que satisfaz a busca que a organização tanto precisa, e estes talentos não estão fáceis no mercado, e estão ficando cada dia mais exigentes para prestar seus serviços as organizações, chegando ao ponto de alguns definirem em até o horário que eles querem trabalhar sem contar com os benefícios exigidos por eles, logo as organizações se dispõem as exigências deles, pois sabem que com suas habilidades eles terão um grande potencial competitivo e sairá na frente de muitas concorrentes no mercado.

Assim cabe as organizações renovarem seus quadros de colaboradores, obtendo cada dia mais profissionais treinados e capacitados a exercerem os cargos por elas oferecidos, fazendo que assim a rotatividade de pessoal diminua a cada dia, e mais talentos uma organização conseguir manter em seu efetivo mais

possibilidades de crescimento ela terá perante aos seus concorrentes, e sem a rotatividade de colaboradores a organização terá possibilidade de atender seus clientes com produtos de qualidade e precisão em seus serviços.

A motivação é um conjunto de motivos que se manifestam e influenciam a conduta de um indivíduo. Assim, a motivação no trabalho influencia a disposição que o colaborador de uma empresa tem para cumprir as tarefas. Quanto mais motivado está, melhor vai cumprir o seu trabalho.

A satisfação é um resultado positivo que converge na percepção de prazer e no melhor engajamento na realização do trabalho. É um estado emocional que avalia e identifica o quanto um profissional está feliz com o seu trabalho, e como este lhe favorece e permite nas realizações dos seus objetivos e valores considerados como importantes para sua vida.

Recomenda-se para as organizações investirem mais em seus colaboradores, desde a capacitação até o treinamento, investindo cada vez mais no capital intelectual, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, onde com os benefícios adquiridos, eles possam viver com maior segurança, qualidade de vida, e em troca as organizações terão profissionais cada dia mais motivados, e dispostos a atingirem os resultados exigidos, assim manterem-se no mercado com maior competitividade.

## Referências Bibliográficas

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

CERTO, C. Samuel; PETER J. Paul. **Administração Estratégica**. 2.ed. [S,I]; Prentice Hall Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

FRANÇA, Ana C. 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, 2001.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 9. Ed. São Paulo: Futura, 2004.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução á administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia M. Azevedo. Prefácio da edição brasileira. In: MOBLEY, William. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

<http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/listas-regionais/gptw-centro-oeste> Acesso em 30 de Maio de 2015. <http://pcsist.com.br/>]