

ROTATIVIDADE E SUAS CAUSAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Josiane Santos¹

Sidney Verginio da Silva²

RESUMO

O elevado índice de rotatividade dentro das organizações vem aumentando a cada dia. Muitas das vezes os colaboradores pedem demissão ou a empresa decide demiti-los, pois não se adaptam às rotinas organizacionais, gerando assim custos para a mesma tanto nas demissões quanto no processo de recrutamento e seleção, dificultando o bom funcionamento da empresa e a manutenção de seus talentos para obter uma equipe qualificada. Existem vários fatores que contribuem para essa alta rotatividade. Dentre eles estão o baixo comprometimento organizacional, remuneração inadequada, falta de reconhecimento profissional, autonomia e o poder de decisão. Percebe-se que na maioria das vezes o que levam a todos esses contextos são os problemas internos, que fazem com que os colaboradores se sintam desmotivados e insatisfeitos. Isso ocorre devido às falhas empresariais ou até mesmo a falta de comunicação entre os colaboradores e gestores da administração. Fazendo com que seus colaboradores busquem melhores oportunidades no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Rotatividade (*Turnover*). Organizações. Colaboradores. Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho busca esclarecer por quais fatores as organizações estão atingindo cada vez mais uma alta rotatividade de seus colaboradores, acarretando assim muitas dificuldades para atingirem seus objetivos. As organizações precisam identificar as causas que levam seus funcionários a se desligarem da empresa analisando tais fatores como satisfação, valorização profissional, quantidade e qualidade de trabalho, remuneração adequada, plano de carreira, entre outros, procurando assim manter seus talentos e obter uma equipe produtiva e motivada.

¹ Graduada em Administração de empresas, Faculdade Adventista de Minas Gerais – Fadminas. josianeapsantos@yahoo.com.br

² Professor Orientador. Bacharel em Sistemas de Informação e Pós-Graduado MBA em Gestão de Tecnologia da Informação. orientadorsidney@unis.edu.br

Todos esses fatores podem ser prejudiciais quando não são analisados corretamente para as empresas que procuram atingir suas metas. Com o aumento da rotatividade, geralmente relacionados a esses problemas internos, e devido à competitividade no mercado de trabalho as empresas precisam reter seus talentos, muitas pessoas passam pela mesma empresa ou pelo mesmo setor devido à insatisfação de seus colaboradores. Além de desestimular, fará com que os profissionais busquem novas oportunidades no mercado de trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

As organizações são formadas por pessoas com objetivos, motivações e necessidades diferentes. É necessário que tais pessoas se sintam realizadas em contribuir para o crescimento da empresa em que fazem parte, passando a ter mais compromisso e responsabilidade ao desempenhar suas atividades dentro da empresa. Com a globalização, e com o mercado de trabalho cada dia mais competitivo, as organizações visam muito o capital e a sua produção, não se preocupando muito com a vida das pessoas.

É necessário que se tenha uma comunicação ativa, a empresa precisa ter transparência com seus funcionários tornando-os seguros, devem investir em programas de capacitação profissional mostrando que se preocupa em manter seu quadro de funcionários qualificados. Ao fazer parte de uma organização o colaborador deve estar disposto a atingir tanto seus objetivos pessoais quanto os objetivos da empresa.

O modelo hierárquico dentro das organizações deve colocar em prática a gestão de pessoas adequadas, para que seus profissionais identifiquem as possibilidades de crescimento, e para que isso seja possível é necessário que se tenha um ambiente propício para desenvolver seu papel dentro da organização.

O quadro 1 a seguir resume alguns pontos negativos e positivos referentes à rotatividade, que serão melhor descritos adiante

Quadro 1: Aspectos associados à rotatividade

Positivos	Negativos
- Entradas superiores a saídas.	- Perda de talentos.
- Contratações de funcionários com salários menores.	- Custos nas demissões e admissões. - Produtividade reduzida.

Fonte: o autor

2.1 Valorização Profissional

No planejamento estratégico de RH, o plano de carreira visa proporcionar à empresa, por meio de um banco de talentos profissionais, os meios para a indicação, a qualquer momento ou situação, de empregados com potencial para o pleno exercício de determinados cargos na organização (CARVALHO, 1995).

Para Mayo (2003, p. 17),

as pessoas são os elementos geradores de valor decisivos que temos, qualquer que seja a natureza da organização; e, se esta se baseia exclusivamente no conhecimento – como acontece com muitas - então as pessoas são, na verdade, os únicos elementos que têm importância.

Nós adicionamos valor financeiro às pessoas. Propiciamos salários, benefícios, bonificações e, quando possível, equidade na empresa. Entretanto, a maioria das pessoas aspira a algo mais do que meras recompensas financeiras.

O modo pelo qual provemos valor às pessoas irá condicionar sua motivação, seu comprometimento e sua lealdade – e consequentemente a contribuição desses funcionários na adição de valor e outros interessados.

A valorização profissional contribui para a melhoria na qualidade de vida dos funcionários tornando positivos os resultados da empresa. Para obter um bom rendimento quanto aos colaboradores dentro da organização, os mesmos precisam perceber que são valorizados profissionalmente, valorização que vai além de um bom salário, independente da função exercida. As organizações devem tratar seus colaboradores igualmente, sem discriminação de cargo conforme a estrutura hierárquica da organização, buscando ser o mais justo possível. Isso irá evitar conflitos futuros como desmotivação, falta de comprometimento, absenteísmo, entre outros. Esses fatores podem comprometer o fluxo normal de uma organização, quando não são analisados da melhor maneira possível.

2.2 Quantidade e Qualidade de Trabalho

Walton (1973) propõe algumas sugestões para o melhoramento desta dimensão, dentre elas é possível citar:

horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de uma certa idade” (RODRIGUES,1994, p.13)

De acordo com Carvalho (1995), claro está que tal rendimento envolve uma série de fatores, tais como qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas, atualização

tecnológica utilizada (máquinas, equipamentos e processos modernos); habilidade profissional dos empregados, condições ambientais de trabalho, etc. Contudo, entre todos esses fatores, um destaca-se sobremaneira por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade de rendimento de suas tarefas.

Para obter uma qualidade e quantidade de trabalho conforme as exigências de uma organização é preciso oferecer aos seus colaboradores um ambiente de trabalho agradável dando a eles suportes necessários para efetuar cada função estabelecida, definir tarefas no tempo certo de trabalho de acordo com as normas trabalhistas não sobrecarregando sua equipe. Entretanto, não basta que a organização ofereça um ambiente propício para seus colaboradores exercer suas funções, é preciso que tais colaboradores estejam dispostos a efetuar suas atividades com qualidade a fim de atingir as quantidades de tarefas destinadas as suas funções.

2.3 Autonomia

Hackman & Lawler (1971) chegam então a proposições. A primeira afirma que o empenho do trabalhador é proporcional ao grau em que ele acredita que pode obter um resultado positivo. Esta dimensão foi denominada de autonomia (RODRIGUES, 1994).

Autonomia é um dos fatores que contribui para a motivação dos colaboradores dentro da organização, quando concedido à liberdade de tomar suas próprias decisões sem interferências de outras pessoas, desenvolvendo assim o seu próprio trabalho e sabendo aonde quer chegar poderá traçar o caminho para atingir os objetivos da empresa. Dessa forma o colaborador assume suas atividades com responsabilidade, oferecendo assim um melhor desempenho. Na mesma proporção a falta de autonomia dentro das organizações também pode ser um dos fatores que contribuem para o desligamento dos funcionários dentro das empresas, por isso é preciso que as organizações estejam dispostas a oferecer oportunidades nas tomadas de decisões para seus colaboradores.

2.4 Remuneração

A remuneração variável abrange incentivos e bônus: gratificações em dinheiro que dependem dos resultados alcançados. Os incentivos são designados para motivar as pessoas a buscarem tipos ou níveis específicos de realização. Para que sejam eficazes é preciso que haja

um relacionamento estreito e (tal como percebido) compensatório entre o esforço e a gratificação (MAYO, 2003).

Para Rodrigues (1994), novas funções são incorporadas no dia-a-dia da atividade econômica, enquanto outras são extintas. A acentuada competitividade tecnológica dos dias atuais e a pressão social por melhores salários marcam a presença atual irreversível no diálogo entre capital e trabalho.

Hoje em dia, muitos dos colaboradores visam um bom salário, sendo assim as organizações devem se preocupar com as remunerações oferecidas caso desejam enfrentar o mercado competitivo. Muitos dos profissionais procuram obter uma remuneração variável, sabendo que através das atividades desenvolvidas juntamente com um bom ambiente de trabalho ambos terão um retorno financeiro.

Sabendo que tais remunerações vão além de valores em dinheiro, as organizações devem investir na capacidade de seus colaboradores, oferecendo recursos para reconhecer desempenhos diferenciados em seu ambiente de trabalho.

2.5 Satisfação

Os fatores que produzem satisfação foram chamados de motivadores. Estes fatores “relacionam-se com aquela característica humana singular que é a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente” (HERZBERG, 1968, p. 57).

Os fatores motivadores compreendem: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento (RODRIGUES, 1994).

Segundo Mayo (2003) o que um indivíduo traz para dentro de uma organização é essencialmente sua capacidade acumulada o seu potencial de crescimento, desde que oferecidas condições e oportunidades certas.

Um indivíduo investe seu capital humano em uma organização na expectativa de crescer e progredir. A organização, por sua vez, quer manter a continuidade e propiciar sucessão ininterrupta, assim como ampliar seu nível de especialização. O potencial de crescimento para além da função atual é uma fonte de valor em si mesmo.

Satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho é a percepção de que o trabalho desenvolvido permite a realização de valores importantes para a organização. É saber que a organização se preocupa com a evolução profissional de cada indivíduo, oferecendo ferramentas de acordo com cada atividade, procurando obter qualidades e melhorias. Para obter resultados positivos na produtividade os funcionários devem estar informados sobre os

objetivos da organização, pois funcionários satisfeitos exercem suas funções com eficiência e eficácia.

2.6 Motivação

Para Carvalho (1995), estar motivado significa ter direção, um objetivo ou meta. Estudiosos afirmam que uma forte necessidade de aprovação surge do desejo de se superar um nível de autoestima baixo.

Motivação dos funcionários conduz ao crescimento da empresa e vice-versa. Uma mistura de políticas e práticas consistentes que gera a satisfação do pessoal e resultados nos negócios. A fórmula é simples: ao manter uma equipe motivada e com alto índice de satisfação, a empresa garante seu crescimento permanente. Enquanto a empresa cresce e lucra, seus funcionários estão por dentro do que há de melhor em termos de gestão de pessoas (QUEIROZ, 2008).

As organizações devem oferecer diversos fatores que contribuem para a motivação de seus colaboradores, entre eles, devem reconhecer os trabalhos desenvolvidos individualmente ou através de suas equipes. Profissionais quando são motivados trabalham com mais prazer melhorando cada vez mais seu rendimento, procurando dar o seu melhor em suas atividades para atingir os objetivos tanto pessoais quanto os da empresa.

2.7 Comunicação

A comunicação dentro da organização tem um papel importante para o crescimento da mesma, é ela que transmite as informações entre a organização e o mercado, por isso é necessário que se tenha uma comunicação eficiente entre os colaboradores da empresa. Tendo uma comunicação adequada haverá resultados favoráveis para alcançar os objetivos da empresa. Se tratando de uma boa comunicação, a organização passa a olhar para si mesma e começa a enxergar seus pontos positivos e negativos procurando assim melhora-los a cada dia. É nesse sentido que Argenti (2006, p. 170) avalia:

Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos. Nesse sentido, a comunicação deve ser um processo de duas vias. Os funcionários hoje esperam que, quando suas opiniões são

solicitadas e quando se empenham em dar o retorno, a gerência os escute e aja para atendê-los.

Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização.

De acordo com Bueno (2003), na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe; isto significa que o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade em mobilizar talentos.

2.8 Rotatividade (*Turnover*)

A rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está relacionada com a entrada e saída de funcionários empregados de uma organização num determinado período de tempo (ARAÚJO, 2006).

Com o mercado cada vez mais competitivo, percebe-se que a exigência dos funcionários está aumentando a cada dia, funcionários procurando seu crescimento profissional fazendo com que a rotatividade no mercado de trabalho aumente em um curto período de tempo.

Existem empresas que se preocupam com a alta da rotatividade, sabendo que tais fatores trarão custos desnecessários, como demissões, recrutamento e seleções, treinamentos, entre outros fatores, podendo também alterar os fluxos de crescimento da empresa, quando se trata da perda de um profissional qualificado.

Figura 1: Equação do índice de rotatividade de pessoal

$$\text{TURN OVER} = \frac{\text{ADMITIDOS + DESLIGAMENTOS}}{2} \times \frac{100}{\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}}$$

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2009).

É normal que em uma organização saudável tenha um baixo índice de rotatividade, pois isso ocasiona simplesmente uma manutenção do sistema. Quando a rotatividade acontece

nesse sentido, de fomentar o sistema com a entrada de recursos novos, de modo que seja as entradas superiores às saídas, estimulam-se as operações com o propósito de aumentar os resultados, mas quando as saídas são superiores as entradas o objetivo é diminuir as operações, diminuir os resultados (CHIAVENATO, 2002).

Nesse caso é necessário identificar as causas que levam os funcionários a se desligarem da empresa e analisar quais fatores contribuem para o elevado índice da rotatividade. Quando se têm uma estrutura adequada dentro da organização, fica mais fácil identificar os motivos que levam tais transtornos, podendo sair do controle da organização quando se percebe que o aumento desses desligamentos surge por parte de seus colaboradores, prejudicando assim o fluxo da organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entradas e saídas de pessoas no mercado de trabalho caracterizam a rotatividade, que nos últimos anos, vem crescendo a cada dia. A educação profissional ganhou novos impulsos onde os funcionários estão procurando o bem-estar social e melhoria na qualidade de vida.

Sabendo da importância das pessoas dentro da empresa, as organizações precisam se adaptar a todas essas situações. Não é suficiente oferecer uma remuneração adequada aos seus colaboradores, os profissionais estão em busca da valorização profissional, procurando assim ser um profissional de qualidade além de exercer suas atividades possa contribuir para o crescimento da empresa, tendo autonomia para colocar em prática seus conhecimentos, alcançando seus objetivos e concluindo as metas estabelecidas pela empresa.

As organizações precisam analisar a qualidade de trabalho oferecida aos seus funcionários, onde possam exercer suas atividades com satisfação. Muitos funcionários sentem a necessidade da motivação por parte da empresa, mesmo sabendo que cabe a si próprio sua motivação pessoal, ou seja, melhoria profissional. Outro fator importante é a comunicação dentro das organizações, os funcionários precisam estar cientes dos objetivos da empresa, se a comunicação não é vista como um fator importante dentro da organização poderá trazer transtornos para ambos, pois é necessário que a empresa e seus funcionários trabalhem com um único objetivo, alcançar as metas estabelecidas e se tornar uma empresa de sucesso.

Mesmo sabendo que todos os fatores citados acima contribuem para o aumento da rotatividade dentro das organizações, este artigo requer um maior aprofundamento para

identificar o motivo principal de todos esses transtornos, para que as organizações possam trabalhar para que essa situação seja revertida, garantindo as metas das empresas e alcançando os objetivos pessoais de cada colaborador.

TURNOVER AND ITS CAUSES IN A JOB ATMOSPHERE

ABSTRACT

The high level of turnover within institutions have been increasing each day. Many times the contributors ask for firement or the company decides to fire them, once they don't adapt themselves to the organizational routines, adding expenses for the companies not only for but also for the firements but also for the process of recruiting and high turnover. This way, making it difficult the company good working in keeping its skill to obtain a well qualified staff. Among them are the low organizational commitment, inadequate payment, lack of professional recognazation, autonomy and the power decision. Getting to a conclusion that in the majority of times what leads everybody to these contexts are the intern problems, which makes the contributors feel dismotivated and insatisfied. This happens due to the business faults or even to the lack of comunication among the contributors and administration manegers. Leading the contributors to look for better opportunities in the job market.

Key words: *Turnove., Institution., Contributors. Job.*

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** Barueri, SP: Manole, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

QUEIROZ, Roberta. Satisfação que gera resultados. **Você/Sa**, São Paulo: Abril S.A, edição especial, p. 78-80, set.2008.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.