

**FACULDADE DE PATOS DE MINAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CRISTIELLE APARECIDA MARTINS

**A INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE NOS PROCESSOS DE GESTÃO
DE PESSOAS**

**PATOS DE MINAS
2014**

CRISTIELLE APARECIDA MARTINS

**A INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE NOS PROCESSOS DE GESTÃO
DE PESSOAS**

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito parcial para a conclusão do Curso de Graduação em Administração.

Orientador (a): Cíntia Cristina de Moura

**PATOS DE MINAS
2014**

005.95/.96 MARTINS, Crisielle Aparecida
M379i A influência da rotatividade nos processos de
gestão de pessoas/Crisielle Aparecida Martins –
Orientadora: Prof^a. Esp. Cíntia Cristina de Moura.
Patos de Minas: [s.n.], 2014.
22p.

Artigo de Graduação – Faculdade Patos de
Minas - FPM
Curso de Bacharel em Administração

1. *Turnover* 2. Gestão de pessoas 3. Recursos
humanos I. Crisielle Aparecida Martins II. Título

A INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Cristielle Aparecida Martins*

Cíntia Cristina de Moura**

RESUMO

O presente artigo demonstra o estudo sobre a rotatividade. Rotatividade de pessoal, também conhecida como turnover, é o termo utilizado para definir a entrada e saída de funcionários de uma empresa em determinado período. É de grande valia para as organizações, pois identificando suas causas elas poderão proceder com ações preventivas para ter uma maior contribuição com a formação de um quadro de funcionários mais qualificados e motivados. O objetivo da pesquisa foi analisar a influência da rotatividade nos processos de gestão de pessoas e identificar fatores que possam diminuir este índice. A alta rotatividade de funcionários é um processo que pode acarretar uma série de problemas, agrupando custos e perdas para a organização; porém também existem fatores positivos neste processo, como a entrada de funcionários com um vasto conhecimento e novas experiências. Quanto ao ponto de vista dos objetivos, a pesquisa foi exploratória, pois houve um levantamento bibliográfico para se obter uma maior visibilidade do problema, tendo como autores principais: Chiavenato, Dutra e Robbins. O presente artigo possibilitou a confirmação de que a área de Gestão de Pessoas deve ser estratégica nas ações de prevenção da rotatividade.

Palavras-chave: Turnover. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

* Acadêmica do Curso de Administração. Curso de Graduação da Faculdade Patos de Minas. Patos de Minas/MG. Cristielle.martins@gmail.com

** Professora de Gestão de Pessoas/Planejamento Estratégico Gestão de Pessoas – Cursos de Graduação e pós-graduação da Faculdade Patos de Minas. Patos de Minas/MG. Cintiac.moura@yahoo.com.br

ABSTRACT

This article demonstrates that the study on turnover. Turnover also known as turnover is the term used to define the entry and exit of employees of a company in a given period. Is of great value to organizations, identifying its causes they may proceed with corrective actions to make a greater contribution to the formation of a framework more qualified and motivated staff. The goal of the research was to analyze the influence of turnover in people management processes and identify factors that may decrease this index. The high turnover of employees is a process that can lead to a variety of problems, grouping costs and losses to the Organization, but there are also positive factors in this process, as the input of employees with extensive knowledge and new experiences. As for the point of view of the objectives, the survey was exploratory, because there was a bibliographic survey in which will collect data and information in order to obtain a greater visibility of the problem. Having as main authors: Tanner (philosophy Dept.), Dutra and Robbins. Thus, there is a reduction of staff turnover in the fixation of people in companies. This article allowed confirming that the area of Personnel Management should be strategic in prevention of turnover.

Keywords: Turnover. People management. Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Formulações do Problema

O surgimento de novas organizações torna o mercado cada dia mais competitivo em todos os seus segmentos, conseqüentemente, torna-se mais difícil manter profissionais comprometidos, motivados e lapidados com a cultura da organização. A alta rotatividade de funcionários pode acarretar uma série de problemas, agrupando custos e perdas para a organização, porém também existem fatores positivos neste processo, como a entrada de funcionários com um vasto conhecimento e novas experiências. Diante destas informações, surge a seguinte pergunta: quais são as influências da rotatividade na gestão de pessoas?

1.2 Justificativa

Rotatividade de pessoal, também conhecida como turnover, é o termo utilizado para definir a entrada e saída de funcionários de uma empresa em determinado período.

O estudo sobre a rotatividade é de grande valia para as organizações, pois identificando suas causas elas poderão proceder com ações preventivas para ter uma maior contribuição com a formação de um quadro de funcionários mais qualificados e motivados.

Considerando que o desligamento contínuo de funcionários interfere diretamente no rendimento da empresa e nos custos da mesma, este trabalho tem o objetivo de informar as principais causas e diagnosticar os prováveis determinantes da rotatividade, levantando dados a fim de apontar possíveis soluções para amenizar suas consequências.

Sendo assim, iremos averiguar soluções para manter um equilíbrio entre os interesses da empresa x interesses dos colaboradores, facilitando assim os processos envolvidos na área de gestão de pessoas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar a influência da rotatividade nos processos de gestão de pessoas e identificar fatores que possam diminuir este índice.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Buscar na literatura referencial teórico sobre rotatividade;
- Investigar as variáveis que elevam os índices de rotatividade;
- Identificar métodos para minimizar o impacto negativo na gestão de pessoas;
- Sugerir ações corretivas e preventivas para reduzir a rotatividade.

1.4 Metodologia

Neste trabalho foi utilizada a proposta metodologia qualitativa, que consistiu no levantamento de informações e estudos a respeito da rotatividade no processo de gestão de pessoas. A pesquisa qualitativa induz, ou seja, o pesquisador consegue desenvolver ideias e conceitos a partir de padrões encontrados nos dados.

Quanto ao ponto de vista dos objetivos a pesquisa foi exploratória, pois houve um levantamento bibliográfico no qual irá coletar dados e informações para se obter uma maior visibilidade do problema.

Quanto aos procedimentos técnicos, isto é a forma pela qual obtemos os dados necessários para elaboração da pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que é elaborada a partir de material já publicado, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre o assunto pesquisado.

As fontes a serem utilizadas nesta pesquisa foram livros, artigos, monografias, dissertação e teses.

Os materiais para o desenvolvimento da pesquisa foram adquiridos através de empréstimos em bibliotecas e sites de instituições de Ensino Superior.

As palavras-chave utilizadas para busca de materiais foram: Turnover, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos.

O período das publicações foi de 1995 a 2013.

As publicações a serem utilizadas serão somente em português. A pesquisa foi realizada no período entre agosto de 2013 a maio de 2014.

2 ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

A gestão de pessoas, há algum tempo, passou de um departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, gerando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas. As empresas perceberam que não só era necessário visualizar o próprio negócio de forma sistêmica como também valorizar as pessoas, elevando ao máximo seu desempenho por meio de desenvolvimento.

Quando um profissional descobre qual é realmente o seu objetivo na vida, a carreira passa a se envolver com o trabalho, pois tudo começa a fazer sentido. E como consequência, aparecerão os resultados. Os profissionais precisam compreender que não adianta mudar de emprego se o trabalho não tiver fundamento para ele, não adiantará buscar isso lá fora. E as organizações precisam acrescentar em seus programas de retenção de talentos uma ampla discussão sobre projeto e qualidade de vida. Dessa forma, os profissionais compreenderão que

é preciso construir, desenvolver e deixar uma marca nas organizações por onde passam (PRATES 2012).

A rotatividade, ou turnover, refere-se ao fluxo de movimentação de funcionários (entrada e saída). É importante salientar que a rotatividade é o efeito de variáveis e gera custos para a organização, os quais envolvem gastos diretos e indiretos com registro e documentação, programas de integração, reflexos na produtividade e na própria imagem da empresa, repercutindo até em perdas de negócios e clientes (CHIAVENATO, 2004, p. 88).

Quando as pessoas entram em uma organização pela primeira vez, elas se deparam com uma estrutura social que inclui os padrões de interação entre os membros da organização e as expectativas dessas pessoas em relação a eles, e um conjunto de expectativas organizacionais a respeito de seu próprio comportamento. Não importa quem são os indivíduos; a organização estabeleceu um sistema de normas e expectativas a ser seguidas independentemente de quem compõe seu quadro de pessoal e continua a existir apesar da rotatividade da mão de obra. Não há dúvida de que os indivíduos estabelecem as normas e as expectativas, porém elas permanecem muito tempo após as pessoas que estabeleceram as políticas inicialmente terem se retirado das organizações.

Segundo Mobley (1992), a rotatividade é um fenômeno que pode ser causado por vários fatores, podendo ser internos ou externos à organização. Primeiramente temos os fatores externos, como o mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego, os problemas pessoais dos funcionários, no qual podemos citar: vícios, problemas familiares. Segundo o autor, entre os fatores internos podemos citar processos seletivos mal feitos, o que gera a contratação de pessoas inadequadas para determinados cargos, baixos salários, falta de política de retenção de talentos que fazem com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais, o estilo de liderança, insatisfação com o conteúdo do cargo e suas percepções e avaliações da situação econômica são fatores organizacionais que se relacionam diretamente ao turnover. Infelizmente a maioria das empresas não sabem lidar com estes fatores, daí a necessidade de ter uma área de Gestão de Pessoas qualificada e atualizada às necessidades e questões do mercado de trabalho, para que possa sugerir e implantar as medidas de prevenção necessárias para diminuir essa rotatividade.

Quando se fala em rotatividade é preciso salientar que ela muitas vezes não acontece na empresa como um todo e sim em alguns setores da empresa. A alta rotatividade em alguns setores prejudica as empresas de diversas maneiras. São gastas várias horas de trabalho na constante admissão e demissão de empregados, que exige tempo da Administração de Pessoal. Além disso, há custos com investimento em treinamentos sem que haja retorno, pois o colaborador aprende e se desliga ou é desligado em seguida, havendo ausência de novos treinamentos aos recém-admitidos.

Geralmente setores com baixa remuneração, como cargos iniciantes como supermercados, lojas varejistas, restaurantes, são os mais prejudicados, pois os profissionais sabem que, ganhando um salário baixo, garante a mesma remuneração em outro emprego. Devido ao desgaste e ao stress de trabalhar em domingos e feriados, os colaboradores acabam optando por ganhar o mesmo em setores que exijam menos esforços.

Outro fator que leva a alta rotatividade em alguns setores é a má preparação das lideranças. Muitos funcionários são bons tecnicamente e são promovidos a gerentes, mas tais pessoas não foram preparadas para liderar equipes e nem lidar com pessoas, o que leva a problemas de relacionamento interpessoal, gerando assim uma maior rotatividade (LIMBARDI 2011).

Conforme Ramos e Santos (2008) uma empresa que possui alto índice de rotatividade, indica que algo está errado e deve ser consertado. Pois através da rotatividade haverá gastos com admissões, demissões, no qual incluirá custos com os processos de seleção, contratação, capacitação e encargos a serem pagos, gerando um transtorno na empresa por falta de mão de obra para execução, podendo até diminuir a capacidade de produção.

Para que o trabalhador se sinta satisfeito com suas necessidades sociais, antes, o mesmo terá que sentir que suas necessidades de segurança, já foram concedidas, e assim, sucessivamente. Assim, uma boa administração da área de Gestão de Pessoas motiva e incentiva os funcionários a satisfazerem suas necessidades secundárias, como forma de obter a valorização humana. Ao líder compete, além de alcançar os objetivos, fazer com que os funcionários sintam-se comprometidos com o trabalho, sintam-se parte efetiva e integrante dele. É necessário criar um clima equilibrado, de confiança, em que haja um verdadeiro trabalho em equipe, que os funcionários sintam que não só os interesses da

empresa estão em jogo, mas que, também, os líderes e colegas de trabalho se preocupam com o bem-estar do próximo. É necessário gerar motivação e criar motivos para ação (SANTANA 2007).

2.1 Gestão de Pessoas no Desligamento de uma Empresa

O desligamento de pessoas é o processo de acompanhamento realizado durante o desligamento do colaborador da organização. No contexto empresarial, constantemente presenciamos o foco voltado para o processo de admissão deixando à parte a importância do processo de desligamento.

É muito comum que colaboradores troquem de empresa buscando melhorias em seu salário, após terem absorvido todo o conhecimento. Para diminuir essas estatísticas, as empresas devem mudar pequenos processos em sua organização. O simples fato da empresa possuir um programa de Planejamento de Carreiras já é fator para a diminuição da rotatividade.

- Pratique o endomarketing;
- Motive constantemente seus funcionários;
- Ajude-os a se aperfeiçoarem;
- Construa um Planejamento de Carreiras;
- Pague salários acima da média;
- Ofereça benefícios que melhore a qualidade de vida de seus funcionários;
- Tenha metas e objetivos realistas;
- Abra um canal de comunicação para seus colaboradores, onde eles possam expressar suas opiniões e sugestões sem terem o medo de serem repreendidos; (GALVÃO, 2008).

O prejuízo que uma pessoa a ser desligada pode causar ao saber da possibilidade de demissão é grande, o que culmina uma criteriosa forma de ser dada a notícia. O desligamento pode ter várias formas de interpretação dependendo da maneira com que é comunicada, contudo a verdade deve ser sempre aparecer, mesmo que camuflada, para preservar a moral e a motivação do funcionário (LACOMBE, 2011).

Nesse caso, um grande desafio na hora da demissão é quando a decisão foi tomada mesmo o funcionário sendo exemplar, ou seja, o bom funcionário sendo desligado por decisão acima do cargo do administrador. Uma forma de evitar tal fato

é investir em processos seletivos eficazes e eficientes, além de planos de carreiras bem elaborados.

Lacombe (2011) ainda defende a ideia que toda decisão deve ser tomada em conjunto, tirando qualquer forma de injustiças que perpassam pela unanimidade além de participar os outros funcionários uma vez que conhecem a cultura da empresa e poderão identificar o novo profissional que ocupará o cargo em questão. Por essa razão, a agência de outplacement terá um grande desafio para achar este profissional que agrada a equipe, continuando com suas características e mantendo o rendimento que até então se tinha.

O processo de demissão, geralmente se faz uma experiência traumatizante e como Lacombe (2011) afirma, algumas medidas podem amenizar tal fato como, por exemplo, cartas de recomendação, não mentindo sobre a conduta do funcionário, mas falando sempre a verdade ressaltando os pontos positivos do mesmo.

Neste sentido, caso esse fator não seja solucionado ou pelo menos minimizado, a empresa sempre estará lidando com um assunto delicado que demanda tempo e custos financeiros, que é a demissão/desligamentos.

Desse modo, Chiavenato (2010) afirma que existem dois tipos de desligamentos: o desligamento por decisão do colaborador e o desligamento por decisão da organização.

O desligamento por iniciativa do colaborador (pedido de demissão) existe quando o funcionário por algum motivo decide não possuir mais nenhum tipo de vínculo com a organização. Este fato ocorre quando o funcionário se sente desmotivado com o trabalho ou por existir alternativas de trabalho externas mais atrativas. Já o desligamento por decisão da organização acontece quando a organização decide que não mais irá usufruir dos serviços do colaborador, seja para substituir por outro que se adeque melhor ao perfil e as necessidades da empresa, ou até mesmo apenas reduzir o quadro de funcionários. De acordo com o autor, a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim o efeito de algumas situações internas e externas.

Segundo Davenport (2001) o essencial para se enfrentar a rotatividade é identificar as causas e interpretá-las, pois essa análise proporcionará uma base racional para as iniciativas de preservação de pessoal.

Uma das ferramentas utilizadas pela área de gestão de pessoas, que ajuda no levantamento dessas informações, é a entrevista de desligamento, a qual é utilizada para detectar e identificar as razões da saída do colaborador, prevenir a rotatividade e identificar focos de problemas internos. A entrevista de desligamento deve ser conduzida pelo profissional de gestão de pessoas e requer muita cautela e profissionalismo na condução desse processo. Vale lembrar que o funcionário que está saindo da empresa, não é obrigado a participar, ele é convidado e tem a opção de escolha. As informações coletadas nessas entrevistas devem ser analisadas, para que as melhorias e ações sejam implantadas na organização. Já a entrevista de seleção, ferramenta gerencial para evitar a rotatividade, é utilizada em todas as modalidades de demissões (por parte da organização e por parte do colaborador).

Chiavenato (2004, p. 89) apresenta alguns itens que devem constar na entrevista de desligamento por meio de um questionário: salário, tipo de trabalho, benefícios sociais, volume de trabalho, oportunidades de crescimento e de carreira, relacionamento com gestores e colegas, reconhecimento pelo trabalho, tipo de supervisão recebida, condições ambientais e psicológicas de trabalho, oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

Neste sentido, a entrevista de desligamento deve registrar as razões do desligamento: se foi por iniciativa do colaborador qual a razão predominante para isso ou se foi por iniciativa da empresa qual foi a razão oferecida para isso. Os resultados tratados por área ou seção e por motivos devem oferecer um diagnóstico sobre as principais causas que levam à rotatividade na empresa, bem como oferecer meios para ações corretivas ou preventivas no sentido de reduzi-la.

O importante é que o gestor esteja atento aos problemas de rotatividade, tomando medidas preventivas para manter os colaboradores comprometidos com a organização, para evitar, assim, problemas e custos desnecessários para a organização.

3 PLANEJAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na área de Recursos Humanos é necessário o planejamento com antecipação, principalmente, de um volume necessário de pessoas para levar a tarefa

organizacional. Toda organização precisa reunir recursos e competências para garantir vantagens competitivas em um mundo de negócios extremamente dinâmico, mutável e concorrencial. Mas, para alcançar seus objetivos da maneira mais eficaz ela precisa se concentrar com ênfase nos recursos mais relevantes, problemáticos, difíceis e escassos em detrimento da preocupação e atenção dada aos recursos mais fáceis, abundantes e irrelevantes. O que é menos importante precisa dar espaço para aquilo que é mais importante para fazer o que precisa ser feito em primeiro lugar.

Atualmente, o profissional de Recursos Humanos está sendo solicitado a atuar em termos organizacionais e não simplesmente dentro de uma visão microscópica e departamental. Suas estratégias de trabalho tende-se a situar-se em nível molar, global, organizacional, sistêmico e não simplesmente em detalhes moleculares ou em planos isolados, circunstâncias, independentes e efêmeros. O planejamento de Recursos Humanos pode ser baseado em vários modelos, tais como na procura estimada do produto/serviço, o modelo baseado em segmentos de cargos, substituição de postos-chave, baseado no fluxo do pessoal e o modelo de planejamento integrado. Quase todos eles se apoiam fortemente no nível operacional da organização (CHIAVENATO, 2009).

Neste sentido, o planejamento de Recursos Humanos esbarra em aspectos contingenciais, como a rotatividade e o absenteísmo do pessoal. Ambos interferem pesadamente no volume de pessoas necessário ao trabalho. A rotatividade significa a flutuação do pessoal que sai e entra na organização, na medida em que os funcionários saem da organização, eles precisam ser substituídos por outros. Mas a rotatividade também depende de decisões organizacionais, tais como reduzir o estoque de funcionários para adequar-se a mercados em baixa ou aumentar o volume de funcionários para proporcionar crescimento ou aumento de produção. Assim, o índice de rotatividade serve para mostrar a porcentagem de pessoas que flutua em relação ao volume de pessoas que existe na organização.

Segundo Chiavenato (2009, p. 39-40) relata que a melhor compreensão para o modelo de recursos humanos pode-se estar na abordagem das organizações com sistemas multivariados, nos quais no mínimo, quatro variáveis que interagem dinamicamente entre si.

1. Tarefas: constituem o que deve ser feito pela organização e representam a própria razão de sua existência (por exemplo, os produtos, os serviços etc.).

As tarefas incluem enorme número de subtarefas diferentes e operacionalmente significativas;

2. Estrutura organizacional: representa a maneira pela qual se organiza e estrutura a atividade organizacional. A estrutura é desdobrada em níveis hierárquicos (especialização vertical da autoridade) e em áreas ou órgãos (especialização horizontal das atividades ou departamentalização).
3. Tecnologia: significa a maneira pela qual a organização realiza suas operações e executa as tarefas. A tecnologia envolve sistemas físicos ou concretos (máquinas, equipamentos, instrumentos, instalações, circuitos, etc., denominados hardware) e sistemas abstratos ou conceituais (conhecimentos, políticas, métodos e procedimentos, programas e processos etc., denominados software). A tecnologia incorporada é aquela representada por máquinas e equipamentos; e a não incorporada é aquela representada por conhecimentos (know-how) que ainda não foram convertidos em algo físico.
4. Atores: são as pessoas que participam da organização, desempenham papéis, ocupando posições na estrutura organizacional e executando tarefas por meio de tecnologias.

Dessa forma, estas possíveis variáveis são altamente interdependentes de maneira que qualquer mudança em alguma delas provocará alguma mudança compensatória (ou relativa) nas outras. A mudança organizacional é, geralmente, consequência da mudança em uma ou mais dessas variáveis. Quando ocorre mudança estrutural rumo à descentralização, tanto o desempenho de certas tarefas organizacionais poderá sofrer modificações, como a tecnologia (mudanças nos procedimentos contábeis, por exemplo) ou o comportamento dos atores (natureza, motivação ou atitudes das pessoas na organização); algumas dessas mudanças podem ser intencionais, enquanto outras ocorrem inconscientemente.

Existem várias causas da rotatividade e que precisam ser diagnosticadas a fim de remover os aspectos negativos que originam a descartabilidade das pessoas. A rotatividade introduz um custo elevado para as organizações, prejudicam sua operacionalidade e sua eficiência, reduz o nível de qualidade e produtividade e provoca fortes prejuízos. As entrevistas de desligamentos e as pesquisas sobre o clima organizacional constituem os principais meios de diagnóstico da rotatividade.

Por outro lado, o absenteísmo também afeta negativamente o funcionamento da empresa. Representa o volume de faltas ou atrasos ao trabalho, fazendo com

que o efetivo da empresa deva ser desnecessariamente aumentado para compensar as ausências do pessoal. Ambos, rotatividade e absenteísmo, constituem fatores de incerteza e de imprevisibilidade para as organizações, razão pela qual devem ser evitados a todo custo. Como são consequências, suas causas precisam ser diagnosticadas e sanadas ou corrigidas.

Além do planejamento de Recursos Humanos estar confinado nos níveis mais baixos da organização, há um aspecto importante (que se nota principalmente no modelo baseado no fluxo de pessoal e no modelo integrado), nem sempre a organização conta com 100% de seu efetivo. As pessoas saem da organização ou faltam ao trabalho fazendo com que o contingente nem sempre esteja completo em sua atividade. Assim, se a organização não considerar a rotatividade e o absenteísmo de seu pessoal, seu planejamento de Recursos Humanos estará furado; se, por exemplo, o índice de rotação de pessoal for de 3% e o índice de absenteísmo for de 2%, a organização somente poderá contar com 95% de seu efetivo. Para compensar a rotatividade e o absenteísmo, se estes não puderem ser evitados, a organização precisará de 5% a mais de pessoas para compensá-los e manter sua força de trabalho em 100% (CHIAVENATO, 2009).

Assim, o planejamento de Recursos Humanos precisa considerar a rotatividade e absenteísmo do pessoal.

4 COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Como a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não é determinada somente pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

O desempenho no cargo e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da Qualidade de Vida no Trabalho. Se a qualidade for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.). Se a qualidade for boa, conduzirá a um

clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e a elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Assim, os cargos são aprendidos prontamente e requerem pouco treinamento e aprendizagem, contudo:

- a) As possíveis economias no custo de treinamento não chegam a ocorrer por causa da elevada rotatividade de pessoal em consequência da chatice e monotonia dos cargos;
- b) Os cargos são ocupados por pessoas não habilitadas, prontamente disponíveis no mercado e com salários baixos;
- c) Os elevados índices de absenteísmo requerem trabalhadores extras como base de apoio, o que leva os custos laborais.

A padronização facilita o controle de qualidade e a probabilidade de erros é minimizada. Contudo:

- a) A rotatividade do pessoal eleva os custos de recrutamento e seleção;
- b) A rotatividade do pessoal aumenta a probabilidade de erros por parte de novos trabalhadores.

Assim, as práticas de desenho de cargos minimizam os efeitos da ação individual sobre a organização no que tange a rotatividade por definir cargos que exijam pouco treinamento e baixos requisitos de talento individual. Essas práticas minimizam também os efeitos da escassez de mão de obra, seja quanto aos custos elevados dos encargos sociais, seja quanto à inviabilidade das habilidades dos indivíduos que permitam um custo mínimo de salários de admissão.

Chiavenato (2009) apud Hackman (1976, p. 250-279) relata que para a amenização da rotatividade nas empresas é fundamental uma abordagem motivacional ao desenho de cargos. Se as dimensões profundas estão presentes em um cargo é provável que elas criem três estados psicológicos críticos em seus ocupantes, a saber:

1. Percepção do significado: é o grau em que o ocupante do cargo experimenta seu trabalho como importante, valioso e contribuindo para alguma coisa;
2. Percepção da responsabilidade: é a profundidade com que o ocupante sente-se pessoalmente responsável e ligado aos resultados do trabalho desempenhado;

3. Conhecimento dos resultados: é a compreensão que o ocupante recebe sobre como efetivamente ele desempenha o trabalho.

Dessa forma, apesar dos aspectos de Recursos Humanos serem totalmente positivos e motivacionais no enriquecimento de cargos pode eventualmente trazer algumas consequências indesejáveis. Isso ocorre devido às pessoas reagirem de maneiras diferentes às mudanças que ocorrem em seu contexto, indo desde uma sensação de ansiedade e de angústia até o sentimento de estar sendo exploradas pela organização. Também o próprio ambiente de trabalho influencia poderosamente nas expectativas das pessoas. Se a organização é tradicional e conservadora em suas políticas e cultura é de se esperar que o espírito de mudanças e inovação esteja totalmente bloqueado e as pessoas sintam-se inseguras com a relação a toda novidade porque não estão preparadas para ela.

O desenho de cargos – assim como a escolha da estrutura organizacional mais adequada – deve ser orientado pelos objetivos e estratégias da organização. Assim, a estrutura dos cargos como a estrutura dos departamentos deve servir, tanto quanto possível, à estratégia. Deve haver sempre um propósito e consistência na definição dos cargos dentro de cada organização. A existência de cargos de linhas de montagem geralmente está relacionada com a estratégia de produção em massa e custos reduzidos, enquanto a existência de cargos especializados de rotina está relacionada com a estratégia de prestação de serviços de alta qualidade (CHIAVENATO, 2009, p. 39).

Neste sentido, o principal dilema do enriquecimento de cargos reside na resistência à mudança frente às tarefas e atribuições aumentadas. A ansiedade experimentada pelo temor de falhar e a insegurança quanto à possibilidade de não aprender corretamente o novo trabalho podem criar obstáculos. Os sindicatos também têm explorado a questão do enriquecimento de cargos, acusando certas empresas de o fazerem exclusivamente para proveito próprio, com evidente exploração das pessoas. Quando o enriquecimento é feito de maneira exagerada e com excessiva velocidade, pode provocar intensa concentração do indivíduo por falta de tempo ou de condições pessoais.

A adequação do cargo ao ocupante permite melhorar o relacionamento básico entre as pessoas e seu trabalho, incluindo novas oportunidades de iniciar outras mudanças na organização e na cultura organizacional e de melhorar a qualidade de vida no trabalho. O que se espera do enriquecimento de cargos é não

apenas uma melhoria das condições de trabalho, mas, sobretudo, um aumento de produtividade e redução das taxas de rotatividade de pessoal. Uma experiência desse tipo geralmente introduz um novo conceito de cultura e clima organizacional, tanto na fábrica, como no escritório: reeducação da gerência e da chefia, descentralização da gestão de pessoas, delegação de responsabilidades, maiores oportunidades de participação, etc.

Contudo, a especialização no cargo traz efeitos colaterais: em muitas situações faz o trabalho psicologicamente menos recompensador. A conclusão é que a divisão de trabalho foi aplicada no passado a ponto de chegar a diminuir os lucros e tornar os trabalhadores alienados. Como resposta a essa situação, um movimento no sentido de enriquecer os cargos vem ganhando popularidade.

É evidente que, tornando os cargos mais complexos e transformando cargos mais administráveis em cargos enriquecidos, consegue-se transpor os efeitos negativos da excessiva divisão de trabalho, mas se introduz uma complexidade sem precedentes à administração dos cargos e salários: cada cargo enriquecido é diferente dos demais, com características próprias e exclusivas, dificultando os procedimentos convencionais de análise e descrição de cargos, bem como os esquemas de classificação de cargos. A administração de recursos humanos precisa aprender a lidar com essa situação (CHIAVENATO, 2009, p. 43).

4.1 Downsizing

O downsizing (também conhecido como rightsizing) está afetando todos os níveis nas organizações, desde os empregados operacionais até os executivos, em função das rápidas mudanças pelas quais estão passando as organizações. Ele é a redução do número de níveis hierárquicos em uma organização (SILVA, 2008, p. 464).

Segundo Silva (2008), essa diminuição tem ocorrido por causa de redução de custos, declínio da participação no mercado ou crescimento desorganizado das organizações. Na teoria pressupõe-se que o downsizing conduza a uma maior produtividade e lucros maiores, além de melhor desempenho de estoques e aumento da flexibilidade organizacional. Na prática, entretanto, não é assim.

As desvantagens do downsizing são principalmente:

- Custos associados com a eliminação de posições/cargos (como a recolocação interna ou externa de empregados cortados);
- Custos associados ao treinamento dos empregados remanescentes (aqueles que vão assumir outras e novas responsabilidades);
- Declínio do moral dos empregados remanescentes (por acreditarem que suas posições também podem ser cortadas);
- Queda na qualidade do que é feita pelos empregados remanescentes (que podem não ter as habilidades necessárias para o bom desempenho das atividades).

As empresas deveriam considerar tais possíveis desvantagens antes de decidir pelo downsizing, com as aparentes vantagens de redução de custos e outras. Ele provoca a rotatividade de funcionários (turn over), que é a demissão, voluntária ou não, por razões de insegurança ou por não necessidade da função. Provoca também a rotatividade funcional, que é a mudança dos funcionários de cargos/posições: a rotatividade funcional significa a perda de funcionários de baixo desempenho, o que traz oportunidade da troca por outros melhores.

Por outro lado, a rotatividade disfuncional, isto é, a perda dos funcionários de alto desempenho, traz um aumento de custos para a organização.

4.2 Motivação de Pessoal

Robbins (2005, p. 132) define a motivação como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Pode-se mencionar que a motivação é definida como um estado de tensão psicológica que antecede e prepara o indivíduo para a ação. A motivação ocorre geralmente quando uma necessidade é despertada, seja por um impulso interno ou por uma estimulação externa. Dada à presença desta necessidade, o indivíduo empreende uma ação (comportamento) a fim de reduzir a tensão, orientando-a para um objetivo vinculado à necessidade inicial (PINHEIRO, 2006, p.24).

Nisso observa-se que a meta não está necessariamente relacionada ao trabalho; a pessoa pode estar motivada para perder peso, concluir um curso ou juntar dinheiro, por exemplo. Seja como for, as metas são determinadas por uma necessidade, isto é, a pessoa sente-se necessitada de algo e empenha seus

esforços para suprir essa carência. É por isso que a maioria das teorias da motivação discute as necessidades humanas.

Na década de 1960, Frederick Herzberg deu ênfase à questão da satisfação para enunciar sua teoria, uma vez que para o mesmo existe dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho, a saber: os higiênicos e os motivacionais.

O primeiro corresponde às condições que norteiam o indivíduo enquanto ele trabalha, isto é, são fatores extrínsecos que quando estão presentes deixam de provocar a insatisfação, embora não garantam que as pessoas fiquem satisfeitas. Entretanto, se ausentes podem provocar a insatisfação.

Por outro lado, o segundo corresponde aos fatores motivacionais que são intrínsecos referindo-se aos sentimentos de auto realização e reconhecimento, ao cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si que, se ausentes, deixam de causar satisfação, entretanto, não chegam a causar insatisfação.

Assim, conforme Herzberg é possível um colaborador estar descontente e ao mesmo tempo satisfeito, pois ele pode estar insatisfeito quanto à política de remuneração, mas satisfeito com o seu desenvolvimento profissional (SENGE, 2005).

Da perspectiva da empresa, a movimentação de pessoal está ligada a decisões como planejamento e atração de pessoas, socialização e aclimatação das pessoas em seu trabalho, alocação ou realocação de pessoas, reposicionamento das pessoas no mercado de trabalho, etc. Da perspectiva da pessoa, a movimentação diz respeito a decisão como inserção no mercado de trabalho, melhor oportunidade de trabalho, localização geográfica do trabalho, retirada do mercado de trabalho, etc. (DUTRA, 2004, p. 61).

5 CONCLUSÃO

Podemos concluir que é necessário verificar a quantidade e a qualidade de funcionários de que a organização necessita, analisando: o número de funcionários disponíveis; os conhecimentos e a qualificação necessária para o trabalho; as

habilidades de cada um. O perfil deve ser alinhado com a cultura organizacional, a atitude do funcionário com relação ao trabalho desempenhado; as possibilidades de recrutamento interno; o índice de rotatividade; avaliações de desempenho; expansão da empresa e contratação de novos funcionários que devem ter seus perfis alinhados com a cultura organizacional.

Desse modo, há uma redução da rotatividade do pessoal na fixação das pessoas nas empresas. Isso significa na prática que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado na mesma proporção pelo novo fluxo de entradas (admissões) de pessoas.

Enfim, percebemos que o ideal para as empresas é reduzir o índice de demissões, assim demonstrará que para atingir o sucesso organizacional deverá ter como prioridade a satisfação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009 – (Série recursos humanos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. rev. e atual. - Barueri, SP: Manole, 2009 - (Série recursos humanos).

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

DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano: O que é e porque as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

GALVÃO, Lígia. **Rotatividade nas empresas**. (2008). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/rotatividade-nas-empresas/25895/>. Acesso em: 22 fev. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.

LIBARDI, Leandro. **Como diminuir a rotatividade em sua empresa**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-diminuir-a-rotatividade-em-sua-empresa/58821/>. Acesso em: 10 out. 2013.

MOBLEY, Willian H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PINHEIRO, Roberto Meireles et al. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

PRATES, Alexandre. **O medo da rotatividade.** Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/o-medo-da-rotatividade>>. Acesso em: 09 out. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

ROMERO, Sonia Mara Thater; Silva, Selma França da Costa e; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias.** Curitiba: InterSaberes, 2013. (Série Gestão em Foco).

SANTANA, Julia Marina de; LIMA, Antônio Eduardo Carvalho; LIMA, Mariela Silveira. **Maslow e a motivação de Recursos Humanos.** Disponível em: <http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1190165903_40.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

SANTOS, Mara; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: Uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial?** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em: 07 out. 2013.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 19ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

SILVA, Mônica Maria. **Gestão de pessoas: RH.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

ANEXO A

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Nome: _____

Função: _____

Data de admissão: _____ Data de Demissão: _____

Demissão: ____ Pedido de Demissão: ____

Superior Imediato: _____

Data da Entrevista: _____

Motivo do Desligamento:

Você trabalharia na empresa novamente? Por quê?

O que você deixaria como contribuição para o processo de melhoria da empresa?

Agora faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos abaixo.

E – Excelente O – Ótimo B – Bom RE - Regular R - Ruim

- Relacionamento Interpessoal:

- Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física para trabalhar):

- Valores e normas da empresa:

- Planejamento, organização e metas estabelecidas:

- Seu superior imediato:

- Da direção da empresa:

- Oportunidades de treinamento e de crescimento:

- Seu salário e Benefícios oferecidos:

- Sua atividade: _____

Comentários:

Parecer do Entrevistador:

O Colaborador poderá ser recontratado pela empresa em outro momento:

Sim ___ Não ___ Por quê:

Responsável pela Entrevista

Superior Imediato