



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MATHEUS MUNIZ FELIPE

**CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: a experiência de uma Instituição de
Ensino Superior em Campina Grande**

**CAMPINA GRANDE, PB
2017**

MATHEUS MUNIZ FELIPE

CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: a experiência de uma Instituição de Ensino Superior em Campina Grande

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

**CAMPINA GRANDE, PB
2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F313c Felipe, Matheus Muniz.

Causas da rotatividade de pessoal [manuscrito] : a experiência de uma Instituição de ensino superior em Campina Grande / Matheus Muniz Felipe. - 2017.

32 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Recursos humanos . 2. Gestão estratégica . 3. Índice de rotatividade. 4. Motivação profissional . 5. Gestão de pessoas.

21. ed. CDD 658.3

MATHEUS MUNIZ FELIPE

CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: a experiência de uma Instituição de Ensino Superior em Campina Grande

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 12/12/2017.

BANCA EXAMINADORA

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Prof.^a Dr.^a Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Maria Marluce Delfino da Silva
Prof.^a Esp. Maria Marluce Delfino da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Kaline Di Pace Nunes
Prof.^a Msc. Kaline Di Pace Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pela dedicação, compreensão e apoio,
DEDICO.

AGRADECIMENTOS

À minha família, em especial ao meu pai e a minha mãe, por todo o sacrifício, dedicação e apoio prestados para que eu chegasse até aqui.

À minha amada Ismênia, por todo apoio, ajuda e incentivo.

À minha professora orientadora, Larissa Ataíde pela atenção, dedicação e compreensão sem iguais.

Aos amigos que fiz na graduação, com toda certeza os momentos de amizade e apoio contaram muito para este momento.

SUMÁRIO

	RESUMO	06
1	INTRODUÇÃO	06
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	08
2.1	Conceito de rotatividade.....	08
2.1.1	<i>As consequências da rotatividade</i>	09
2.1.2	<i>As causas da rotatividade</i>	10
3	METODOLOGIA	14
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	15
4.1	Descrição da Instituição de Ensino Superior.....	15
4.2	Apresentação e discussão dos resultados.....	15
5	CONCLUSÃO	19
	ABSTRACT	20
	REFERÊNCIAS	21
	APÊNDICE A – Entrevista transcrita	25
	APÊNDICE B – Questionário	28

CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: a experiência de uma Instituição de Ensino Superior em Campina Grande

Matheus Muniz Felipe*

RESUMO

A rotatividade de pessoal em Instituições de Ensino Superior é comum e se torna mais problemática quando ocorre entre os semestres letivos. Além disso, uma das conseqüências negativas da rotatividade de pessoal corresponde à elevação dos custos. Segundo Chiavenato (2004) o maior diferencial competitivo das organizações são as pessoas. Assim, empreendeu-se um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior do município de Campina Grande-PB objetivando identificar a percepção da gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. A presente pesquisa tem caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa. Constatou-se nesse estudo que as principais causas de rotatividade são: lideranças despreparadas, remuneração abaixo da oferecida pelo mercado, clima organizacional desfavorável, falta de perspectiva de crescimento da empresa e fatores externos como a conjuntura econômica e o mercado de trabalho. Percebe-se também que o índice do *turnover* ainda não é um indicador chave, e não é monitorado como outros indicadores nesta organização. Enfim, seria necessário um esforço dos gestores em busca de alternativas e de estratégias para melhorar tais parâmetros.

Palavras-Chave: Recursos humanos. Gestão estratégica. Índice de rotatividade. Motivação pessoal. Gestão de pessoas

1 INTRODUÇÃO

Segundo Silva (1999), em um ambiente de mercado globalizado, a gestão de custos é um fator primordial para garantir a competitividade das organizações. Nesta conjuntura mercadológica é cada vez mais comum que empresas sempre tentem minimizar os custos para maximizar os lucros e investimentos. Segundo Clemen (1996), apud Silva e Dacorso (2014) para que qualquer decisão seja tomada de forma assertiva, seja ela voltada para qualquer área de uma organização, inclusive na área de gestão de pessoas, faz-se necessário considerar os níveis de variáveis, as atuais turbulências que sondam o nosso cenário político e econômico do Brasil que geram uma alta falta de previsibilidade no mercado, que por sua vez é suscetível a este tipo de situação.

De acordo com *Standard & Poor's*, uma tradicional agência de classificação de risco de crédito do mundo, em novembro de 2011 atribuiu ao Brasil uma nota de grau de

* Graduando do curso de Administração, Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: matheus.munizfelipe@gmail.com

investimento médio baixo com perspectiva de cenário favorável. Em setembro de 2015 essa nota foi para grau especulativo (*TRADING ECONOMICS*, 2017). O que evidencia a elevação das incertezas no país, a redução dos os investimentos privados e de novos postos de trabalho.

Segundo o *World Bank Group* (2017) o PIB per capita no Brasil caiu de US\$ 12,730 em 2013 para US\$ 8,840 no ano de 2016. Nesse sentido, surgem evidências que as empresas iriam buscar alternativas mais baratas para a manutenção de suas respectivas operações; na verdade um dos grandes trunfos das empresas nestes períodos diz respeito à redução de custos com pessoal, por ser um fator que geralmente se trata de custo variável. É possível prever que a partir da redução das vendas ocorram também cortes de postos de trabalho ou que ainda profissionais sejam substituídos por outros, com uma menor remuneração e frequentemente com formas de contratação paralelas à Consolidação das Leis Trabalhistas.

Contudo, há de se observar que sob o prisma da competitividade, sempre que talentos saem das organizações, há um elevado custo envolvido. Para Andrade e Souza (2015) mesmo havendo pontos positivos na rotatividade é preferível que os índices sejam mantidos reduzidos, já que a elevação desses indicadores pode ser equivalente à perda de produtividade, lucratividade e de saúde organizacional. Na realidade, estes fatores impactam diretamente a motivação dos colaboradores dentro de uma organização.

A rotatividade em Instituições de Ensino Superior é problemática, pois é comum a ocorrência tanto em instituições públicas ou privadas, as demissões e as novas contratações de professores entre os semestres. Contudo, quando essas saídas ocorrem no meio do período letivo, tanto os alunos como as instituições são prejudicadas: os alunos pela ausência dos docentes e a instituição por reduzir seu nível de confiança diante de seus clientes; além disso, faz-se necessário abrir uma seleção emergencial, que muitas vezes não é realizada de forma efetiva devido à urgência da contratação.

Segundo Chiavenato (2004) apud Andrade e Souza (2015) o maior diferencial competitivo dentre as organizações são as pessoas: elas conduzem as mais diferentes organizações aos seus objetivos e ao sucesso organizacional. Além do aspecto político e econômico há muitas outras causas que levam ao desligamento de um colaborador, seja ele por iniciativa do empregador ou do empregado. Esse trabalho visa responder o seguinte questionamento; qual a percepção do gestor de gestão de pessoas de uma instituição de ensino superior de Campina Grande/PB, levando em consideração os aspectos ambientais, organizacionais e individuais? O presente estudo possui certo grau de ineditismo por serem desconhecidas pesquisas que apontem as causas da rotatividade em instituições de ensino superior nesse município.

Para fornecer subsídios para essa discussão, inicialmente serão apresentados os fundamentos teóricos relativos a cada constructo e os respectivos modelos selecionados para utilização no estudo empírico. Os itens a seguir comentam os fundamentos da rotatividade, enfatizando principalmente suas causas e consequências. Em seguida, são comentados os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a discussão dos resultados, encerrando com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O conceito de rotatividade

A rotatividade ou *turnover* nada mais é do que um termo utilizado para os movimentos de demissão de colaboradores e a admissão de novos para substituir os que saíram da organização. De acordo com Bohlander e Snell (2003) a rotatividade de pessoal pode ser entendida simplesmente como a saída de funcionários de uma empresa, já Chiavenato (2014) diz que “A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas [...]”.

Ao identificar o índice de rotatividade dentro de uma organização deve-se aplicar a fórmula seguinte:

Figura 01 – Fórmula de cálculo do índice de rotatividade

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2014, p.83)

Percebe-se que a alta rotatividade gera impacto na produção, no clima organizacional e no relacionamento. Daí a importância de compreender não apenas as saídas, como também as admissões dos funcionários.

Nesse sentido percebe-se que a rotatividade gera impactos negativos nas diversas áreas da empresa, especialmente sob o ponto de vista econômico. Contabiliza-se custos com recrutamento e seleção, registro, documentação e desligamento. Além disso, ocorrem gastos com horas extras, adaptação do novo trabalhador e possíveis processos trabalhistas, adaptação do novo trabalhador e possíveis processos trabalhistas.

Portanto, há dois tipos de desligamentos de colaboradores dentro de uma organização; o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização,

ambos impactam igualmente no índice de rotatividade das organizações (CHIAVENATO, 2014).

2.1.1 As consequências da rotatividade

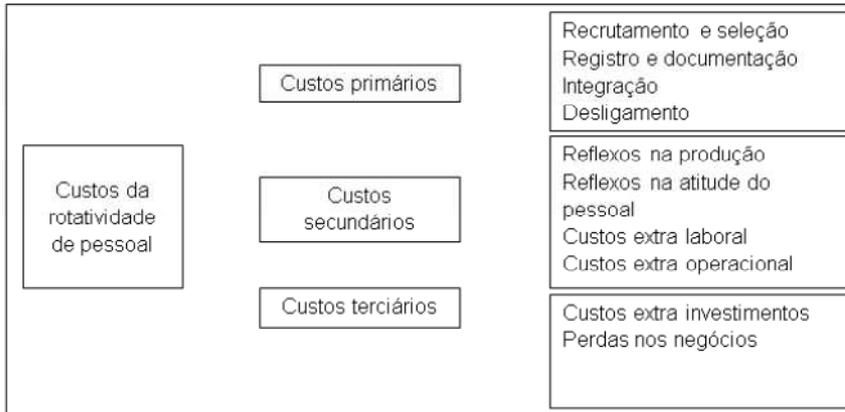
É sabido que o *turnover* gera impacto em qualquer tipo de organização diretamente, contudo, nem sempre o mesmo significa que haverá apenas consequências negativas. Segundo Chiavenato (1997) apud Alves e Ozaki (2009), a rotatividade em níveis vegetativos pode ser estimulada pela organização para que ocorram substituições por colaboradores mais qualificados. O acréscimo de novos colaboradores em uma organização criam novas ideias e aprimoramentos, aumenta o nível de conhecimento e habilidades que antes não existiam na organização, algumas vezes até mesmo reduzindo o custo de capacitação, o colaborador entra na empresa qualificado, teoricamente. (CORADINI e MURIN, 2009)

Contudo a rotatividade de pessoal é mais conhecida mais pelos seus danos do que por suas vantagens. De acordo com Souza (2003), as consequências negativas da rotatividade de pessoal estão findadas na dificuldade de manter a unidade da equipe, na perda da produtividade por um determinado período de tempo. Sempre que um colaborador é desligado é necessária uma rápida substituição para que o posto vago seja ocupado o mais rápido possível, salvo exceções como o *downsizing* que segundo Lacombe (2011) tem como objetivo o corte de pessoal para que os níveis hierárquicos diminuam a fim de se obter uma maior flexibilidade.

Conforme Rosário (2006) apud Spoladore e Araújo (2014), além dos custos com contratações e demissões o *turnover* gera impactos financeiros, de tempo, de recursos, de perda de produtividade, de capital intelectual e de horas extras, percebe-se também a elevação da carga de trabalho dos pares, absenteísmo e até mesmo processos trabalhistas. Esse fato pode ser constatado pelos elevados custos da rotatividade que começam a serem contabilizados a partir do recrutamento e da seleção, as despesas incluem também oferta de vagas em aberto e o processo de admissão. É importante destacar também os custos relacionados à capacitação, principalmente porque a maioria das empresas, que devida à demanda imediata muitas vezes exigem que os colaboradores recém-contratados sejam treinados em menos tempo do que o normal, o que aumenta os custos de seleção e treinamento, além da capacidade produtiva do colaborador recém-contratado ainda ser muito abaixo do seu potencial máximo. Segundo estudo realizado nos Estados Unidos da América pela *Watson Wyatt Worldwire* (2005) o custo médio para a substituição de um funcionário é

entre 40% e 48% do salário do funcionário. Conforme a figura 02, os efeitos nocivos da rotatividade afetam várias áreas da empresa, no curto e no longo prazo, compreendidos pelos custos diretos e indiretos do *turnover*.

Figura 02 – Relação de custos de rotatividade



Fonte: Chiavenato (2004)

Faz-se necessário entender as razões dos desligamentos dos funcionários, que podem ser diversas, tais como descontentamento com as políticas organizacionais, busca de melhores empregos ou desmotivação no trabalho.

2.1.2 As causas da rotatividade

Diante de um cenário de competição globalizado, a rotatividade torna-se um fenômeno preocupante. Para Chiavenato (2014) a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas que influenciam no desejo de continuidade na relação entre empregado e empregador.

Em relação aos aspectos organizacionais, um elevado índice de rotatividade pode ser consequência de uma seleção não executada da maneira devida, caso o recrutador ou avaliador não selecione o candidato que mais se adequa à cultura organizacional. Além disso, se as condições não forem previamente definidas o candidato selecionado pode seguir para a empresa com informações inconsistentes, acarretando frustração profissional.

Outro fator importante diz respeito à remuneração. Segundo Herzberg et al. (1959) o salário é um dos itens que também auxilia no estímulo motivacional do indivíduo. Contudo, o salário funciona apenas até certo ponto, ou seja, aumentá-lo excessivamente não irá fazer diferença a médio e longo prazo na motivação do colaborador. A remuneração variável, por

sua vez, pode ser por competências, resultados ou participação nos lucros (ARAÚJO e AMADEU, 2008).

Para Araújo e Amadeu (2008) os benefícios sociais são condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas. Os benefícios também são um importante fator estimulador da motivação, já que eles junto com o salário constituem a remuneração (LACOMBE, 2011). Existem os benefícios obrigatórios como os encargos sociais e os opcionais, disponibilizados pelas empresas, a fim de proporcionar ao seu colaborador uma melhor qualidade de vida.

Um dos fatores que também possui influência direta sobre a rotatividade é o estilo de gestão. Nesse sentido, a liderança é a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas (KOUZES e POSNER, 1997). Um dos pontos fundamentais para conter colaboradores são os conhecidos planos de carreira, que possibilitam um maior envolvimento do indivíduo com a organização e estimulam o colaborador a melhorar seus resultados. Dessa forma, há a possibilidade de promoções com cargos mais enriquecidos e com uma melhor remuneração. Gerando contribuição para o desenvolvimento profissional do colaborador, motivando-o a procurar mais conhecimento técnico, encorajando-o a se empenhar mais em um ambiente que propícia a busca pelos objetivos profissionais dos colaboradores (PONTES, 2015). O plano de carreira deve ter como principal objetivo o desenvolvimento de talentos internos e a criação de situações para que os talentos desenvolvidos continuem na empresa, em vez de simplesmente suprir as necessidades de sucessão dentro da organização.

Outro ponto que influencia na taxa de rotatividade dentro de uma empresa é o desenho de cargos; contudo há de se ter uma atenção especial em relação a esse item. O modelo clássico de desenho de cargos era composto por cargos simples, repetitivos e monótonos que levavam a uma fadiga psicológica e física (CHIAVENATO, 2014). Esses efeitos provocam o aumento no índice de rotatividade dentro das empresas. Assim, surgiu o modelo contingencial que segundo Chiavenato (2014), representa uma abordagem holística, já que o modelo considera as pessoas, as tarefas e a estrutura da organização. O modelo contingencial é baseado em cinco dimensões, sendo elas: a variedade que é o número de habilidades que o cargo exige; a autonomia que é o grau de independência do ocupante do cargo, no que diz respeito ao planejamento e execução do seu trabalho; o significado das tarefas, que é a noção da importância da atividade laboral para a organização; a identidade com a tarefa, que é quando o colaborador consegue identificar o produto final como fruto do seu trabalho e a retroação, que é a informação do trabalho do colaborador passado para ele mesmo afim de

que o mesmo tenha consciência da avaliação do seu desempenho e que o mesmo possa melhorar.

As condições físicas e patológicas do trabalho são relevantes também para a retenção de talentos. De acordo com Maslow (1970) uma das primeiras necessidades motivacionais do ser humano são as básicas, ou seja, abrigo, roupa, comida, água e melhores condições de trabalho, para que novas necessidades surjam e motivem ainda mais o colaborador as iniciais devem ser satisfeitas e não há como isso acontecer em organizações que não se preocupam com as condições de trabalho de seus colaboradores. É sabido que condições inseguras de trabalho constituem a principal causa de acidentes no ambiente de trabalho o que gera afastamentos e até mesmo desligamentos de colaboradores devido às situações de riscos que poderiam ser evitadas pelo uso de EPIs. Instrumentos como a CIPA e a aplicação de normas regulamentadoras dentro das organizações, além de propiciar um ambiente seguro e saudável, diminuiriam a rotatividade.

A retenção de talentos com os atuais mercados globalizados significa possuir um diferencial competitivo. Percebe-se que colaboradores ao serem desligados da organização, buscam empregos em empresas concorrentes, já que quando um colaborador sai de uma organização provavelmente ele irá para uma concorrente, já que a sua experiência na área é fundamental na sua contratação e com toda certeza ele buscará na maioria das vezes atividades as quais já estava habituado a fazer, contudo, isso dependerá da situação do mercado de trabalho.

Torna-se relevante analisar o mercado de trabalho já que mudou de forma significativa desde a primeira revolução industrial e do advento da administração científica. A Terceira Revolução Industrial que ocorreu na década de 1970 foi responsável por mudanças estruturais no cenário global; esse período marca a ruptura entre os modelos taylorista/fordista, altamente mecanizados e inflexíveis, para o modelo toyotista ou pós-fordista. Sobre esse cenário Antunes (2000) entende que:

Tem como princípio o *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção e funciona segundo o sistema kanban, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque que, no toyotismo, devem ser mínimos. Enquanto na fábrica fordista cerca de 75% era produzido no seu interior, na fábrica toyotista somente cerca de 25% é produzido no seu interior. Ela horizontaliza o processo produtivo e transfere a terceiros grande parte do que anteriormente era produzido dentro dela (ANTUNES, 2000, p. 181/182).

Uma nova lógica produtiva, baseada na flexibilização, na automação, na microeletrônica, na robotização dos processos produtivos, no conceito de qualidade total, no diferencial intelectual e no perfil multifuncional do trabalho, este último preza pela aptidão do

funcionário em exercer diversas funções dentro da atividade produtiva, não se restringindo a uma função específica e superespecializada, característica do modelo taylorista/fordista. Segundo Antunes (2000, p. 206) “O toyotismo apropria-se intensamente da dimensão intelectual do trabalho que emerge do chão da fábrica que o fordismo desprezava.”

A globalização da economia e da informação estimula a competitividade entre as empresas, que precisam cada vez mais diferenciarem-se umas das outras para subsistirem no novo mercado. Nesse cenário surge a necessidade de garantir a máxima produção com os menores custos possíveis, como consequência disso, a mão de obra que antes era quase que completamente humana, passa a ser substituída por máquinas com larga escala de produtividade. Esse efeito é descrito por Vasapollo (2005):

[...] O sistema fordista nos havia acostumado ao trabalho pleno e de duração indeterminada. Agora, ao contrário, um grande número de trabalhadores tem um contrato de curta duração ou de meio expediente; os novos trabalhadores podem ser alugados por algumas poucas horas ao dia, por cinco dias da semana ou por poucas horas em dois ou três dias da semana.

Com a mudança de perspectiva de trabalho bem diferente do que fora anteriormente, o mercado atual está focado na diminuição de custos e na máxima eficiência, um exemplo deste novo parâmetro do mercado mundial é o *outsourcing*, cada vez mais empresas buscam terceirizar alguns setores da empresa, aumentando os índices de rotatividade e subcontratando mão-de-obra, além disso, grandes corporações procuram instalar suas produções em localizações geográficas favoráveis, fatores como a proximidade do mercado consumidor e incentivos fiscais são altamente levados em consideração. O mercado de trabalho é regulado por fatores como o crescimento econômico, o tipo e a qualidade dos postos de trabalho, da produtividade da mão-de-obra e da inserção da empresa no mercado global.

Outro aspecto recorrente que afeta os índices de rotatividade das organizações são as condições socioeconômicas dos colaboradores. Segundo Baltar (1994), pessoas com maior nível de instrução possuem mais chances de começar a carreira com bons salários e têm a possibilidade estruturar uma carreira melhor, acumulando experiência e aumentos de remuneração. Ainda de acordo com o autor retrocitado, a probabilidade de um indivíduo de baixo nível de instrução conseguir manter um emprego é bem pequena, mostrando assim que a rotatividade também tem tudo a ver com aspectos individuais dos colaboradores.

A inadequação à função e a empresa é outro fator relevante no que diz respeito aos índices de rotatividade, segundo Chiavenato (2006), um erro no processo de seleção, além de colocar a produtividade da empresa em cheque também pode vir a afetar a imagem da mesma, podendo gerar rotatividade em um breve período de tempo. Segundo Cavalcanti et al (2010) a

inadequação à função ou *mismatch*, que se trata de indivíduos que possuem níveis educacionais diversos dos requeridos pela empresa para uma função específica também é um fator relevante no que diz respeito à rotatividade. Segundo pesquisa realizada por Campos e Malik (2008), evidenciou-se que quanto maior a sensação de capacidade de atuação no exercício do cargo menor é a rotatividade destes indivíduos, evidenciando que a satisfação no trabalho se assemelha à auto-realização.

3 METODOLOGIA

Empreendeu-se um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior do setor privado do município de Campina Grande-PB no período de 10 de novembro de 2017 a 16 de novembro de 2017. Já que o objetivo do artigo é identificar a percepção da gestão de pessoas da instituição sobre a rotatividade de pessoal. A escolha dessa IES foi justificada pelo fato de ser segundo o MEC (2017) a melhor faculdade privada norte-nordeste, além de possuir baixo índice de rotatividade.

Segundo Yin (2001, p. 32) o estudo de caso nada mais é do que uma investigação empírica, que tem como objetivo investigar um fenômeno dentro de um contexto. Realizou-se uma entrevista estruturada e também foi aplicado um questionário em que o gestor classificou o nível de importância de cada variável sobre rotatividade. Segundo Gil (2002, p.17) “a pesquisa é como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” e acrescenta que “a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis [...]”.

A presente pesquisa tem caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, afinal tem como objetivo analisar as causas da rotatividade segundo a percepção da gestão de pessoas da instituição. Vale destacar que seu caráter descritivo, decorre do fato de permitir a descrição da unidade de estudo, constituído por uma empresa, cujo âmbito foi estudado o fenômeno (GIL, 2002).

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. A primeira, diz respeito à realização de entrevista estruturada com a gestora responsável pelas contratações e demissões de funcionários. Utilizou-se um roteiro que contemplou aspectos relativos às causas da rotatividade que segundo Britto Júnior et al. (2011) é feita a partir de uma relação fixa de questionamentos, cuja ordem mantém inalterada, para conduzir a entrevista. Em seguida, procedeu-se à realização de um questionário que utilizou a escala do tipo *Likert* do modelo de

cinco pontos, onde 1 corresponde a discordo plenamente e o 5 a concordo totalmente. Em relação à análise dos resultados, procedeu-se à categorização das respostas da entrevista.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da Instituição de Ensino Superior

De acordo com o Ministério da Educação (MEC, 2017) a unidade objeto de pesquisa foi considerada a melhor Instituição de Ensino Superior privado do Norte/Nordeste. A Instituição completou 18 anos de existência este ano. A IES disponibiliza cursos nas áreas de ciências sociais aplicadas, engenharias e tecnologias, ciências médicas e na área de aviação civil.

Aproximadamente 5.000 alunos contam com uma moderna e confortável estrutura. As salas de aula são climatizadas, amplas e todos os laboratórios contam com equipamentos de qualidade. Além disso, a Instituição possui três grandes bibliotecas com um vasto acervo, além de excelente estrutura para estudo. Ressalta-se ainda, que essa Universidade dispõe de um cinema didático, um teatro, um campo de futebol, um *food park*, uma quadra poliesportiva, uma clínica escola e uma academia.

A Instituição conta com mais de 800 colaboradores que fazem com que a missão da Instituição seja reconhecida pelo ensino de excelência, incentivando o desenvolvimento de pesquisas, empreendedorismo social e gestão criativa. Além disso, essa unidade tem como missão produzir e socializar o conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão, visando à formação do cidadão crítico e ético. É importante mencionar ainda que a referida IES tem como valores principais: o respeito ao pluralismo de idéias; compromisso social com o progresso regional e global; produção e uso da tecnologia a serviço da humanização; ética no relacionamento; formação e profissionalização de vanguarda.

4.2 Apresentação e discussão dos resultados

Buscou-se atingir o objetivo do presente artigo que foi identificar a percepção do gestor de pessoas de uma instituição de ensino superior de Campina Grande/PB, levando em consideração os aspectos ambientais, organizacionais e individuais. Vale destacar que a gestora entrevistada é graduada em Psicologia e pós-graduada em gestão empresarial, possuindo mais de 18 anos de experiência na área de gestão de pessoas.

Percebe-se que para o gerenciamento da rotatividade de pessoal não basta conhecer suas causas, é preciso mensurá-la (POMI, 2005). De acordo com a entrevistada, apenas as empresas com práticas de gestão eficazes se preocupam com o índice de *turnover*. Mencionou ainda que são diversas as que executam os seus cálculos, mas não utilizam o índice como um parâmetro de gestão. Atualmente, o *turnover* é uma meta raríssima e pouco atrelada aos objetivos estratégicos das empresas.

Eu acredito que só as melhores empresas, só as que são realmente mais desenvolvidas na gestão. [...] A maioria das organizações se preocupam em medir o indicador, [...] mas eu vejo poucas usando o indicador como uma meta, focada em direcionar o turnover para atingir as metas da organização.

Segundo Eckert et al. (2011, p. 5), uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos. Na realidade, deve-se estimar custos financeiros envolvidos na instituição para ver o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores. A perda de funcionário geralmente implica em reposição e treinamento, gerando custos para a empresa. Entretanto, segundo G.A., a rotatividade não pode ser vista como algo de natureza boa ou ruim, o *turnover* é apenas um indicador isolado que para uma análise mais aprofundada deve ser analisado com outros índices.

[...] a rotatividade não pode ser vista como algo ruim ou bom, um bom gestor de RH sabe que a rotatividade é um número, para afirmar se aquele número é um bom número ou é um número negativo, esse gestor, esse profissional de RH tem que ter um conhecimento muito grande de vários outros indicadores organizacionais, porque o indicador sozinho não diz nada [...].

De acordo com G.A., um dos atuais motivos, sobretudo no Brasil é com relação a uma mudança estrutural. Considerando um cenário econômico estável e aquecido, as pessoas tenderão a mudar de emprego com mais frequência. Além deste fator externo, há o interno, que muitas vezes é o capital no que se diz respeito a um desligamento. Fatores como a falta de programas de retenção de talentos, clima organizacional desfavorável, falta de perspectiva de crescimento da própria empresa e lideranças despreparadas são fatores cruciais na decisão de desligamento por iniciativa do colaborador.

[...] diante de uma premissa que o aumento da rotatividade pode ser ruim, a maior causa dela [...] pode ser por falta de programas de retenção de talentos, pode vir de causas como lideranças fragilizadas, lideranças mal preparadas para o cargo, também pode vir do fato de um aquecimento da economia, [...], pode ser do próprio negócio, [...] pode ser porque aquela empresa está remunerando menos do que o mercado, pode ser porque o clima da empresa é desfavorável e aí as pessoas buscam outras oportunidades, pode ser por causa de falta de perspectiva de crescimento da própria empresa, então são “n” fatores que podem levar a um aumento da rotatividade [...].

Outro fator que gera impacto na manutenção dos funcionários das organizações diz respeito ao estilo de liderança. Na realidade, esse processo envolve o monitoramento e também gera impactos motivacionais necessários para uma maior satisfação no ambiente laboral dos colaboradores (HOLLANDER, 1978).

Segundo G.A., o ponto crítico para a redução dos níveis de rotatividade é preparar e desenvolver melhor as lideranças. O contato direto dos colaboradores com a gestão da empresa ocorre diariamente não através da gestão de pessoas ou pela diretoria, mas pelo seu líder imediato; e é por este motivo que o fator liderança é tão essencial no que se diz respeito à retenção de talentos. De acordo com a entrevistada, algumas ações são necessárias para reter talentos na empresa, tais como: desenvolvimento de lideranças eficazes; programas de envolvimento e *endomarketing*; programas de meritocracia; plano de carreira, cargos e de salários; e por fim, uma política competitiva de benefícios e remuneração.

Uma ação que eu acredito que deve ser a primeira, é preparar as lideranças. A maioria das pessoas que saem da empresa ou buscam novos trabalhos ainda estão fazendo isso porque não confiam, ou não estão devidamente satisfeitos com seus líderes. [...] pessoas que buscam um novo emprego, às vezes não é por causa de salário ou por causa de cargo, ainda é porque eles não estão satisfeitos com essas lideranças. Ou porque o líder é muito centralizador, não desenvolve, ou porque o líder é muito bom tecnicamente, mas falho em liderança de pessoas, [...] a primeira ação de qualquer empresa que quer diminuir a sua rotatividade é desenvolver e preparar suas lideranças, são essas lideranças que vão garantir a retenção dos talentos, porque o contato diário de qualquer profissional não é com o RH da empresa, não é com a diretoria é com o seu líder imediato [...] Feito isso os programas de envolvimento, de endomarketing, de meritocracia, para premiar e reter aqueles que dão resultados ou que dão resultados diferentes dos demais, o próprio plano de carreira e cargos e salários, uma política competitiva de benefícios e remuneração, isso tudo retém os talentos, mas a primeira linha ainda é trabalhar as lideranças.

Apesar de dos benefícios incentivos serem importantes para a manutenção de pessoas na organização, segundo Chiavenato (2014) a remuneração fixa é insuficiente na atual conjuntura mundial, por isso é importante à adoção de novas políticas de remunerações, como a remuneração variável que é a parcela da remuneração total creditada periodicamente ao empregado. Assim, apresenta caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa.

Em relação ao aspecto comportamental, Branham (2002) defende que manter as pessoas certas requer motivação, satisfação no trabalho e melhoria no desempenho organizacional. Nesse sentido, emerge a necessidade de se abordar nas empresas temas relacionados ao comportamento humano, tais como: motivação, *feedback*, liderança e trabalhos em equipe. Para G.A., grande parte dos desligamentos realizados por iniciativa do

empregador tem relação com o comportamento do colaborador no ambiente empresarial. Contudo, empresas agressivas, que são focadas em metas e resultados desligam pela entrega ineficiente. Portanto, o interessante seria que as empresas avaliassem o colaborador não apenas através do aspecto comportamental, mas também pela produção antes de um desligamento. Percebe-se que empresas que possuem um bom desenvolvimento humano-organizacional, levam esses aspectos em consideração e na maioria das vezes essas empresas são as que se destacam no mercado.

“[...] grandes empresas, principalmente as que são muito focadas em resultados, desligam por resultados, por não atingimento de metas, por não cumprimento dos objetivos, mas a maioria das empresas brasileiras, principalmente as brasileiras desligam por comportamento. [...] empresas que tem um bom desenvolvimento humano-organizacional, as que estão além, que estão a frente da maioria, que se destacam no mercado, elas fazem a junção das duas coisas. Ela avalia o profissional pelas suas entregas e avaliam o profissional pelo seu comportamento, isso é o ideal! [...]”

No que diz respeito à aplicação do questionário, a gestora concordou totalmente que os seguintes itens possuem total relevância no índice de rotatividade na organização: processo de recrutamento e seleção; imagem organizacional; o tipo de supervisão exercida sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; cultura organizacional; conjuntura econômica e mudanças tecnológicas. Nesse sentido, Chiavenato (2014) destaca que em momentos de recessão as empresas investem menos no recrutamento; as seleções são mais criteriosas e rigorosas, pouco investimento em treinamentos, a preferência é por candidatos já treinados; ofertas salariais mais baixas; pouco investimento em benefícios; ênfase no recrutamento externo, como meio de melhorar a produtividade, substituindo os colaboradores por candidatos mais capacitados e produtivos, a fim de se diminuir o custo da organização de forma geral.

Segundo G.A., não apenas os salários e a política de recompensas pelo trabalho, mas o clima organizacional e satisfação do trabalho são extremamente importantes para evitar o *turnover* nessa IES. O clima organizacional favorável beneficia a empresa, os colaboradores e os clientes e, da mesma forma, todos saem perdendo quando o clima organizacional é desfavorável (BISPO, 2006). Ainda segundo a entrevistada, outros fatores devem ser levados em consideração no ambiente empresarial, principalmente: as condições físicas e ambientais de trabalho da organização; programas de treinamento e o estabelecimento de critérios de avaliação de desempenho compatíveis com a estratégia empresarial.

Outros fatores também geram impactos intensos na rotatividade de pessoal de acordo com a percepção da entrevistada, são eles: rotinas sem desafio; inadequação dos trabalhadores; mudança de município ou de estado; busca de melhores salários; satisfação no trabalho; razões familiares e incompatibilidade do cargo com a formação do funcionário. Todavia, G.A. considerou os aspectos legais como indiferentes no que concerne ao índice de rotatividade na organização.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho foi de significativa relevância para compreender a visão da gestora de gestão de pessoas de uma Instituição de Ensino Superior do setor privado em relação às causas da rotatividade.

O artigo, caracterizado como uma pesquisa do tipo estudo de caso Campina Grande/PB identificou que as principais causas de rotatividade são: lideranças despreparadas, remuneração abaixo da oferecida pelo mercado, clima organizacional desfavorável, falta de perspectiva de crescimento da empresa e fatores externos como a conjuntura econômica e o mercado de trabalho.

Constatou-se também que o índice do turnover ainda não é um indicador chave na instituição. Portanto seria necessário um esforço dos gestores em busca de alternativas e de estratégias para melhorar tais parâmetros.

O gerenciamento efetivo do *turnover* segundo Amaral (2005) é importante na medida em que fornece subsídios múltiplos e eficazes para a formulação ou reformulação das políticas e da função de Gestão de Pessoas das empresas. O autor menciona também que a gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da organização.

Vale destacar ainda, que na percepção do departamento de gestão de pessoas o papel da liderança direta na manutenção de funcionários gera um maior impacto quando comparado inclusive ao setor de gestão de pessoas.

De acordo com a gestora de gestão de pessoas dessa Instituição de Ensino Superior os programas de recompensas geram satisfação no trabalho e conseqüentemente a retenção de talentos. Estas recompensas podem ser financeiras, de forma direta, como uma remuneração pelos serviços prestados, ou, de forma indireta, como os benefícios e, ainda, não financeira, como oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade.

Enfim, foi possível verificar que há ainda muito a se estudar sobre a rotatividade de pessoal. Na realidade são desconhecidos estudos que analisem as causas do *turnover* em Instituições de Ensino Superior de Campina Grande – PB.

A principal limitação deste estudo está relacionada ao sujeito pesquisado pelo critério de acessibilidade e intencionalidade, já que se optou por entrevistar a gestora de gestão de pessoas da Instituição. Portanto, sugere-se que pesquisas futuras identifiquem a percepção dos funcionários sobre este tema.

Considerando que a literatura indica diferentes métodos para a retenção de talentos, faz-se cada vez mais necessário explorá-las e aplicá-las no âmbito empresarial, partindo-se do princípio que o mercado é global e altamente competitivo. Na realidade, esse é o grande diferencial das organizações, principalmente por serem responsáveis pela produção e direção das organizações. Nesse sentido, torna-se evidente que o investimento em pessoas é fundamental para as empresas.

A rotatividade de pessoal no âmbito educacional exige uma atenção especial e conforme citado no início deste artigo, esse serviço é extremamente dependente da percepção de valor do cliente. Caso a operação de ensino não aconteça da maneira devida, seja por ausência do corpo docente ou por desvios estruturais, são gerados danos inestimáveis para os alunos e para a organização a curto e a longo prazo. Enfim, atualmente as empresas educacionais que se destacam no mercado e que possuem chances significativas de se perpetuarem são as que investem em seu corpo colaborativo e proporcionam um ambiente de trabalho colaborativo.

MANAGERS PERCEPTION ABOUT TURNOVER – THE CASE OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN CAMPINA GRANDE - PB

ABSTRACT

The turnover is common in higher education institutions and it becomes more problematic when it occurs between semesters. In addition, one of the negative consequences of turnover is the cost increase. According to Chiavenato (2004) the biggest competitive differential of organizations are the people. A case study was carried out at a Higher Education Institution in the city of Campina Grande-PB, aiming to identify the perception of the administrative management of the turnover. The present research has an exploratory-descriptive profile, with a qualitative approach. In this study, it was found that the main causes of turnover are

unprepared leaderships, below-market remuneration, unfavorable organizational climate, lack of perspective of company growth, and external factors such as the economic situation and the labor market. It was also noticed that the turnover rate is not a key indicator in this institution and it is not monitored as other indicator. Finally, it would require an effort of the managers in search of alternatives and of strategies to improve such parameters.

Keywords: Human resources. Strategic management. Turnover rate. Personal motivation. People management.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. L.; OZAKI, Y. Em busca da gestão estratégica da Rotatividade de pessoal: Estudo realizado na empresa A.Rela S/A. **Revista de ciências gerenciais**, [S.L], v. 13, n. 18, set. 2010. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2617>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

AMARAL, E. B, **Desafios e implicações do turnover acelerado**. 02 de Setembro de 2015, disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/desafios-e-implicacoes-do-turn-over-acelerado>>. Acesso em 09 dez.2017

ANDRADE, T T; SOUZA, R M. Rotatividade de pessoas na empresa Caso: análise e reflexões. **REVISTA ELETRÔNICA DE EDUCAÇÃO DA FACULDADE ARAGUAIA**, [S.L], v. 8, n. 8, nov. 2015. Disponível em: <http://www.fara.edu.br/sipe/index.php/renefara/article/view/448/pdf_40>. Acesso em: 08 nov. 2017.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 5 ed. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus trabalho?**. 16 ed. São Paulo: Cortez, 2015.

ARAÚJO, L C; AMADEU, A. **Gestão de pessoas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALTAR, P. E. A. Rotatividade da mão-de-obra e diferenciação das remunerações no Estado de São Paulo. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 99-113, dez. 1994. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643220>>. Acesso em: 25 out. 2017.

BISPO, C. A. F.. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S0103-65132006000200007&pid=S0103-65132006000200007&pdf_path=prod/v16n2/06.pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 out. 2017.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, A. S.. **Administração de recursos humanos**. 16 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BOUCINHA & CAMPOS CONSULTORIA., 01 de Janeiro de 2014, disponível em <http://www.portaldoeconomista.org.br/comunicacao/noticias_detalhes.php?notId=2598>. Acesso em 02 de nov. 2017.

BRAHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRITTO JÚNIOR, A. F.; FERES JÚNIOR, N.. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, mai. 2011. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/200/186>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M.. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/07.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

CAVALCANTI, M. F. A.; CAMPOS, F. M.; SILVEIRANETO, R. M.. Mismatch nos Mercados de Trabalho Regionais Brasileiros: O Que Explica as Diferenças Regionais?. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 41, n. 3, p. 493-518, jul./set. 2010. Disponível em: <<https://ren.emnuvens.com.br/ren/article/view/325/275>>. Acesso em: 14 set. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8 ed São Paulo: Atlas, 2006.

CORADINI, J. R.; MURINI, L.T.. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, jan./dez. 2009. Disponível em: <<https://www.periodicos.unifra.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408>>. Acesso em: 27 set. 2017.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaucham de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B.. **The motivation to work**. 1 ed. New York: John Wiley II: Sons. Inc, 1959.

HOLLANDER, E. P.. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. 1

ed. New York: Free Press, 1978.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z.. **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LACOMBE, F.. **Recursos humanos - princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, A. H.. **Motivation and personality**. 2 ed. New York: Harper, 1970.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br.php/cód=39+88org=2>> Acesso em: 09 Dez. 2017.

PONTES, B. R.. **Administração de cargos e salários: Carreiras e Remuneração**. 17 ed. São Paulo: LTR Editora, 2015.

SILVA, C. L.. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS: O CUSTO META NA CADEIA DE VALOR. **FAE**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 17-26, mai./ago. 1999. Disponível em: <https://www.ecrconsultoria.com.br/sites/default/files/gestao_estrategica_de_custos.pdf>. Acesso em: 04 out. 2017.

SILVA, G. ; DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 229-255, Jul./Ago. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p229-255>>. Acesso em: 01 out. 2017.

SILVA, M. C.. Rotatividade de Funcionários: Um estudo na empresa Auto Posto Modesto LTDA. **Universidade do Vale do Itajaí - Trabalho de conclusão de curso**, Tijucas, nov. 2011. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Monike%20Cristina%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

SOUZA, S. R. R. K.. A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia. **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Florianópolis, jul. 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85135>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

SPOLADORE, C. R. Z. R.; ARAÚJO, I. CUSTOS COM ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO SUPERMERCADO GUGUYY. **Faculdade Fatecie: Semana acadêmica 2014 - Inovação e sustentabilidade**, Paranavaí, jan. 2014. Disponível em: <<http://fatecie.edu.br/documentos/graduacao/revistacientifica/2014/12.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

TRADING ECONOMICS. **Brazil | crediting rating**. Disponível em: <<https://tradingeconomics.com/brazil/rating>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

VASAPOLLO, L.. **O trabalho atípico e a precariedade**. 1 ed. São Paulo: Editora expressão popular, 2005.

WILLIS TOWER WATSON, 04 de out. de 2005, **Get the most out of your company's turnover - lessons from watson wyatt's human capital index**. Disponível em: <<https://www.towerswatson.com/en/insights/newsletters/americas/insider/2005/get-the-most-out-of-your-companys-turnover>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

WORLD BANK GROUP. **The world bank group | data**. Disponível em: <<https://data.worldbank.org/country/brazil>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Entrevista transcrita

Entrevista estruturada com o gestor de gestão de pessoas

Realizada em 16 de Novembro de 2017

Tempo de gravação: 14 min e 55 seg.

Perfil do Gestor

Identificação: G.A.

Gênero: Feminino

Idade: 40 anos

Tempo de experiência na área: 18 anos

Formação: Graduada em Psicologia e especialista em Gestão Empresarial

P. Em sua opinião, as organizações hoje se preocupam com os índices de rotatividade?

G. Eu acredito que só as melhores empresas, só as que são realmente mais desenvolvidas na gestão. Na gestão geral, não só de pessoas, como a gestão financeira [...]. A maioria das organizações se preocupam em medir o indicador, mas eu vejo poucas que têm ações efetivas em cima do indicador. Se você conversar com uma equipe de RH da maioria das empresas, a maioria vai te falar que faz o cálculo do *turnover*, divulga, têm o hábito de quantificar o *turnover*, mas eu vejo poucas usando o indicador como uma meta, focada em direcionar o *turnover* para atingir as metas da organização."

P. Em sua opinião, quais são as principais causas da rotatividade de pessoas?

G. "Primeiro que eu acredito que a rotatividade não pode ser vista como algo ruim ou bom, um bom gestor de RH sabe que a rotatividade é um número, para afirmar se aquele número é um bom número ou é um número negativo, esse gestor/, esse profissional de RH tem que ter um conhecimento muito grande de vários outros indicadores organizacionais, porque o indicador sozinho não diz nada. Vou dar um exemplo, têm empresas que estão passando por processos de mudança, aí têm um aumento da rotatividade [...] uma área está passando por uma mudança estrutural [...]. Aquele aumento da rotatividade ele é bom ou ruim? Pode ser bom e pode ser ruim! Pode ser bom porque estão chegando pessoas novas, mais aderentes ao novo perfil, mais aderentes à nova proposta da empresa ou também pode ser negativo, podemos olhar que a empresa está perdendo cultura ou está perdendo potencial, então, o indicador *turnover*, [...] friamente você olhar esse número, ele não diz nada, na minha opinião.

Então para fazer uma avaliação se a gestão da empresa está positiva, está no caminho certo e utilizar o turnover como um dos parâmetros para medir isso, OK! Agora, olhar para o *turnover* de uma empresa e falar isso é bom ou isso é ruim é uma medida muito fria.

Vou fazer uma analogia, Maria perdeu 10 KG, isso é bom ou ruim? Não sei, não sei o peso da Maria, não sei qual a situação da saúde da Maria, não sei o quanto que isso representa no peso dela, então fica uma informação solta.

Agora, vamos entender que a rotatividade é ruim, diante de uma premissa que o aumento da rotatividade pode ser ruim, a maior causa dela [...] pode ser por falta de programas de retenção de talentos, pode vir de causas como lideranças fragilizadas, lideranças mal preparadas para o cargo, também pode vir do fato de um aquecimento da economia, então aí realmente o *turnover* aumenta, pode ser do próprio negócio, tem negócios que o turnover é mais alto por natureza, [...] o varejo é um negócio em que a rotatividade é alta, por quê? [...] Porque a maioria das pessoas trabalham nos fins de semana e feriados, geralmente é o primeiro emprego [...] call center por natureza é um negócio de rotatividade alta, pela própria característica do negócio, é um negócio que exaure o profissional e têm uma rotatividade mais alta, então pode ser por causa da característica do negócio, pode ser porque aquela empresa está remunerando menos do que o mercado, pode ser porque o clima da empresa é desfavorável e aí as pessoas buscam outras oportunidades, pode ser por causa de falta de perspectiva de crescimento da própria empresa, então são *any* fatores que podem levar a um aumento da rotatividade.

P. Quais são as suas sugestões para reduzir os índices de rotatividade das empresas, levando em consideração que a rotatividade é um fator negativo?

G. Se for uma intenção estratégica da empresa em reduzir o *turnover*, se a gestão da empresa entender estrategicamente que a redução do turnover vai contribuir para os planos, e contribui, porque o turnover tem certo custo. Uma ação que eu acredito que deva ser a primeira, é preparar as lideranças, a maioria das pessoas que saem da empresa ou buscam novos trabalhos ainda estão fazendo isso porque não confiam, ou não estão devidamente satisfeitos com seus líderes. Mais de 60% das pessoas que buscam um novo emprego, às vezes não é por causa de salário ou por causa de cargo, ainda é porque eles não estão satisfeitos com essas lideranças. Ou porque o líder é muito centralizador, não desenvolve, ou porque o líder é muito bom tecnicamente, mas falho em liderança de pessoas, então eu acredito que a primeira ação de

qualquer empresa que quer diminuir a sua rotatividade é desenvolver e preparar suas lideranças, são essas lideranças que vão garantir a retenção dos talentos, porque o contato diário de qualquer profissional não é com o RH da empresa, não é com a diretoria é com o seu líder imediato, é aquele líder imediato que vai propagar e disseminar a cultura da empresa, que vai ser o porta-voz da empresa perante aquela equipe. Então se esse líder não está preparado, ele pode simplesmente distorcer as intenções da empresa, não conseguir comunicar diretamente com a equipe as possibilidades que a empresa tem para aqueles seus funcionários, pode não desenvolver corretamente as pessoas, não trabalhar de acordo com os valores organizacionais, por falta de desenvolvimento mesmo. Na minha concepção, às vezes a empresa não tem condições financeiras de melhorar salários, principalmente neste momento de crise, ou melhorar benefícios, que também retêm talentos, mas o primordial para reter talentos ainda é a liderança [...], então se você tiver um líder com certeza a sua aderência à empresa e seu desejo de permanecer na empresa vai ser muito maior. Feito isso os programas de envolvimento, de endomarketing, de meritocracia, para premiar e reter aqueles que dão resultados ou que dão resultados diferentes dos demais, o próprio plano de carreira e cargos e salários, uma política competitiva de benefícios e remuneração, isso tudo retêm os talentos, mas a primeira linha ainda é trabalhar as lideranças.

P. Quais fatores você considera essencial na retenção de talentos?

C. Já respondi essa pergunta na resposta anterior.

P. Poderia citar os principais fatores que levam as organizações a desligarem um colaborador?

C. Normalmente é comportamento, eu acredito que hoje, as grandes empresas, as empresas muito focadas em resultados, elas desligam por resultados, por não atingimento de metas, por não cumprimento dos objetivos, mas a maioria das empresas brasileiras, principalmente as brasileiras de pequeno, médio e grande porte, elas desligam por comportamento. Seja por relacionamento, ou por uma má-conduta, mal desempenho [...] hoje, no cenário que o país está também têm se desligado muito por redução de quadro, mas isso não é uma coisa possível de se controlar. Dentro de um cenário econômico estabilizado, a maioria das empresas desligam por comportamento, mas as grandes empresas, as empresas que possuem um foco maior em metas, em processos em indicadores, muitas vezes, levam em consideração a entrega de resultados. As vezes o profissional tem um bom comportamento, ele é uma pessoa que têm um bom relacionamento com os pares, com os subordinados, com seus

líderes, mas por uma falta de entrega de números ele também pode ser desligado. Infelizmente, ainda no Brasil, são poucas as empresas que trabalham com essas diretrizes. A maioria ainda desliga por comportamento, que também é um fator de avaliação, mas eu acredito mais na proposta de avaliar o profissional pelos resultados que ele entrega junto a capacidade que ele tem de se relacionar, de respeitar os demais.

Eu acredito que as empresas que tem um bom desenvolvimento humano-organizacional, as empresas que estão além, que estão a frente da maioria, que se destacam no mercado, elas fazem a junção das duas coisas. Ela avalia o profissional pelas suas entregas e avaliam o profissional pelo seu comportamental, isso é o ideal! Um bom profissional tem que entregar seus números, entregar suas metas, entregar seus resultados, mas também tem que se relacionar bem com os pares, com os fornecedores, com os clientes, ter uma postura ética, uma postura respeitosa dentro do ambiente de trabalho, promover a criatividade, o discurso aberto, a participação.

São vários os componentes comportamentais que formam um bom profissional, eu acredito que as empresas que realmente estão em dia com as boas práticas de gestão de pessoas, elas vão exigir as duas pontas deste profissional, não adianta só um profissional ser excelente em resultados e metas, mas no aspecto comportamental ele deixar a desejar, também não adianta ele ser excelente no aspecto comportamental, mas no final do mês, no final do seu semestre ele não entregar os seus resultados. Então, o bom profissional é composto pelos dois vieses. Eu acredito que as grandes empresas, não em tamanho, não em faturamento, eu me refiro as grandes empresas em gestão de pessoas, elas avaliam esses dois pontos.

APÊNDICE B – Questionário

Em relação às causas da rotatividade de pessoal nessa empresa, responda a seguir as questões de acordo com seu nível de concordância. É importante destacar que as alternativas foram organizadas em uma escala de 1 (total discordância) à 5 (máxima concordância).

Processo de recrutamento e seleção				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Imagem organizacional				

(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Salários				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Política de recompensas pelo trabalho				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Clima organizacional				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
As oportunidades de crescimento oferecidas pela organização				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Condições físicas e ambientais de trabalho da organização				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Programas de treinamento				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Crítérios de avaliação do desempenho				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Cultura Organizacional				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Rotinas sem desafios				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Mercado de trabalho				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Conjuntura econômica				

(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Mudanças tecnológicas				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Aspectos legais				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Inadequação dos trabalhadores				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Mudança de município ou de estado				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Busca de melhores salários				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Satisfação no trabalho				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Razões familiares				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Incompatibilidade do cargo com a formação do funcionário				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente
Condições socioeconômicas dos funcionários				
(1)Discordo plenamente	(2)Discordo	(3)Indiferente	(4)Concordo	(5)Concordo totalmente