

FATORES QUE DESENCADEIAM A ROTATIVIDADE NO SETOR INDUSTRIAL: UMA REVISÃO DA LITERATURA BRASILEIRA

FACTORS THAT AFFECT THE TURNOVER RATE IN THE ORGANIZATIONS:
THE RESEARCH IN BRAZILIAN LITERATURES

CARLA CRISTINA WARISCHINI^{1*}, ELIANE ALICRIM DE CARVALHO²

1. Aluna do Curso de Psicologia da Faculdade Ingá; 2. Mestre Docente do Curso de Psicologia da Faculdade Ingá

* Rua Ébano, 75, Jardim Quebec, Maringá, Paraná, Brasil. CEP: 87023-290. carlinha.warischini@gmail.com

Recebido em 01/09/2015. Aceito para publicação em 08/11/2015

RESUMO

A rotatividade é uma das realidades enfrentadas pelas organizações, sentida tanto em seus custos quanto diretamente no setor de Recursos Humanos e gera a necessidade de um amplo e detalhado estudo para identificar suas causas para, assim, manter um equilíbrio saudável da natural renovação de pessoal dentro de uma organização. Este artigo tem como objetivo identificar os fatores que desencadeiam a rotatividade dentro do setor industrial brasileiro, e, para isso, faz um estudo descritivo bibliográfico, no qual foram realizados levantamentos e buscas por sistemas informatizados, além de pesquisas em estudos na literatura brasileira sobre o tema em foco, tendo como método um estudo didático e analítico acerca do tema de estudo, levantando-se, a partir dos autores selecionados, os fatores identificados por eles em seus estudos. Assim, chega-se à conclusão de que são quatro os principais fatores desencadeadores da rotatividade de trabalhadores nas organizações: o salário ou remuneração, o reconhecimento do trabalhador enquanto alguém capaz de desempenhar a função a ele destinada e também como pessoa, o ambiente de trabalho, comprometimento e seus aspectos dentro da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade, Turnover, indústria, gestão de pessoas e recursos humanos.

ABSTRACT

The high turnover rate is a reality of life in organizations, this happened in the costs and then in the Humans Resources and it needs the broad and detailed research to identify the cause, and to keep the balance in the pesonnelle inside the organizations. This article aims to recognize factors that affect the turnover rate inside the Brazilian industrial sector and a bibliographic descriptive study, where surveys were performed, searches for information systems were also performed, as was research in Brazilian literatures about subject matter, with the educational and analytical study based on selected authors. Then, in the conclusion there were four main factors from which the high turnover rate inside the organizations originates: the salary or pay, the recognition of the worker as someone able to perform

the function allocated to it and also as a person, the working environment, and commitment and its aspects within the organization.

KEYWORDS: Turnover, Iidustry, people management, humans resources.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, em que o Brasil vem passando por mudanças de cenário econômico, se faz necessário um estudo sobre os fatores relevantes para o desencadeamento dos altos níveis de rotatividade dentro das indústrias brasileiras. Esse alto nível de rotatividade é apontado nos últimos dados divulgados pelo IBGE¹ no mês de agosto de 2015, os quais demonstram que no período de junho de 2015 foram verificados altos índices de rotatividade dentro de vários setores da economia brasileira. Os dados do IBGE têm como fonte de informação o Ministério do Trabalho (vide tabela).

Assim a rotatividade se define como sendo:

A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização e pode ser considerado um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional. A rotatividade é empregada para definir a flutuação de pessoal entre a organização e o ambiente, ou seja, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é determinado pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização².

Dessa forma, conforme o trecho afirma, a rotatividade é uma forma de “flutuação” de pessoal da empresa, ou seja, os funcionários sempre estão sendo admitidos ou demitidos da organização por diversos motivos, sem haver uma estabilidade no emprego, o que desencadeia custos para a empresa, assim como o desgaste emocional de seus colaboradores³.

Este referido artigo realizará uma revisão crítico-vo-bibliográfica acerca dos fatores que desencadeiam a

rotatividade no setor da indústria. O objetivo desta pesquisa concentra-se em analisar os principais fatores e como ocorre o processo de rotatividade no interior das organizações, analisando também as consequências deste processo para o desenvolvimento da organização como um todo.

O presente artigo é uma revisão de literatura. A pesquisa bibliográfica refere-se ao levantamento de dados já publicados em livros, revistas científicas, dissertações, teses etc. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já foi publicado sobre o assunto, sendo esta metodologia fundamentada em autores como Kauark (2010)⁴, Lakatos & Marconi (2010)⁵ entre outros, que fazem uma pesquisa pautada no estudo descritivo-bibliográfico a partir de buscas e constantes leituras de cunho científico, pois há uma vasta literatura que aborda muitos posicionamentos e considerações sobre a rotatividade de pessoal, a partir de buscas realizadas pelo sistema informatizado, nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico. Ao inserir as palavras-chave rotatividade; turnover; indústria; gestão de pessoas e Recursos Humanos nos bancos de dados, foram encontrados cerca de 14.000 mil artigos, advindos de estudos realizados entre os anos de 2009 a 2015. Foram inicialmente selecionados os artigos que mais se restringiram ao tema, centralizando-se no estudo das consequências da rotatividade para as empresas de área industrial brasileira, e, para melhor foco da pesquisa, através de uma breve leitura nos temas dos artigos encontrados, excluíram-se os artigos que não acrescentaram informações relevantes à discussão, por não se tratarem de artigos que abordassem o referido tema específico.

Após a leitura de 18 dos textos selecionados, foram adotadas as considerações dos autores para efeitos de fundamentação da pesquisa.

Logo, a pesquisa justifica-se não apenas pela sua originalidade, já que ela não apresenta uma temática nova, mas pela real necessidade de se pensar o porquê de funcionários não conseguirem ou não terem interesse em se manter nas empresas em que estão empregados. O trabalho também se justifica por buscar, através das bibliografias existentes, as causas e estratégias que poderão levar à fidelização do colaborador das empresas em geral,

pois a rotatividade implica não apenas em uma queda na produtividade, mas também na diminuição do lucro e menor desenvolvimento da organização. A rotatividade também representa mais dispêndio de receita para novas contratações e treinamentos, e o não desenvolvimento do colaborador na atividade.

Sobre a questão da rotatividade, nos diz Bühler (2009)⁶:

A empresa precisa oferecer mecanismos que atraiam e retenham as pessoas, pois, na relação de empregador e empregado, ambos precisam satisfazer as exigências mínimas necessárias para a continuidade do contrato de trabalho. O investimento na área de recursos humanos e gestão de pessoas pelas organizações, através de pesquisas de clima organizacional e atividades inerentes à satisfação dos colaboradores no trabalho, torna possível a avaliação das principais causas que levam os funcionários ao desligamento e, também, dos fatores que levam à exoneração dos mesmos.

Tabela 1. Evolução do emprego por região geográfica X setores

BRASIL									
JUNHO/2015									
TAXA DE ROTATIVIDADE POR NÍVEL GEOGRÁFICO, SEGUNDO O SETOR DE ATIVIDADE ECONÔMICA									
NÍVEL GEOGRÁFICO	TOTAL	EXTRAT. MINERAL	INDUST. TRANSE.	SERV.IND UTIL.PUBL	CONSTR. CIVIL	COMÉRCIO	SERVICOS	ADM. PÚBLICA	AGROPEC.
TOTAL	3,55	1,64	2,70	1,81	5,80	3,83	3,26	0,56	4,91
NORTE	3,40	1,39	3,03	1,60	5,46	3,84	2,97	0,07	4,58
NORDESTE	2,97	1,71	2,58	1,70	5,12	3,02	2,58	0,18	5,23
SUDESTE	3,56	1,37	2,33	1,61	5,83	3,85	3,32	0,80	4,86
SUL	3,72	2,17	3,12	1,76	6,13	4,16	3,57	0,88	4,74
CENTRO-OESTE	4,27	2,05	4,07	1,90	7,08	4,66	3,60	0,18	5,02
REGIÕES METROPOLITANAS	3,38	1,10	2,26	1,44	5,67	3,92	3,29	0,55	3,26

FONTE: MTE-CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS-LEI 4923/65

Assim, conforme a autora acima explica, é necessário que as empresas identifiquem quais os problemas que têm levado os funcionários a deixar seus quadros, e que alternativas precisam ser criadas para fazer com que o pessoal que integra a empresa se sinta parte essencial dela. Para isso, prossegue o autor, é necessário estudar com mais profundidade as causas das demissões e compreender as suas consequências. Esse tema é de suma importância para a Administração e para a Psicologia ligada ao Trabalho, uma vez que ela concentrará estudos importantes sobre Gestão de Pessoas, Ambiente e Clima

Organizacional e, nesse contexto, o Psicólogo do Trabalho e o profissional que atua nos Recursos Humanos serão essenciais para compreender este fenômeno.

Neste sentido, este trabalho possibilitará um estudo aprofundado sobre a questão da rotatividade e seus fatores dentro da indústria brasileira, além de sua contribuição referencial para futuras pesquisas dentro do tema destacado.

Por fim, a organização final deste trabalho foi assim estruturada: Introdução; Pressupostos metodológicos. Na sequência, apresento a discussão e considerações finais e por fim, referências bibliográficas.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Turnover ou rotatividade termos adotados para nomear o que se define como um fenômeno contínuo de desligamento de funcionários de uma empresa – por decisão própria ou pela decisão da empresa – e a consequente contratação de um novo para ocupar o cargo.

Quanto menores os índices de rotatividade, mais saudável é para a empresa. Quando um número de rotatividade de pessoal é relativamente baixo, isso significa que o intercâmbio de pessoal está sob o controle da empresa. Sendo assim, o turnover revela problemas a serem resolvidos pelos Recursos Humanos da empresa e a existência desse fenômeno deve ser considerada efeito de alguns aspectos que envolvem o clima organizacional. Ou seja, o turnover pode ser considerado como um dos problemas da organização. Assim, investigar as causas que levam ao desligamento do funcionário é de extrema importância. Bühler (2009)⁶ aponta:

A perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados pela área de recursos humanos. Significa a perda de conhecimentos, capital intelectual, inteligência, domínio de processos, perda de conexões com os clientes, de mercado, de negócios, de treinamento e de recursos financeiros. O alto turnover causa redução de produtividade, de lucratividade e falta de saúde organizacional.

São várias as causas que levam um funcionário a pedir demissão ou ser desligado da empresa. Entre eles, podemos citar baixa remuneração, ausência de plano de carreira, dificuldades em conciliar a vida pessoal e profissional, sobrecargas de tarefas, dificuldades de relacionamento e socialização dentro da organização, horário de trabalho, jornada de trabalho, insatisfação com a empresa, com o trabalho executado, falta de motivação, entre outros^{7,8}.

Portanto, é fundamental para o gestor de Recursos Humanos entender a dinâmica da empresa e as questões que levam à rotatividade no setor empresarial e pensar cada um desses motivos que levam ao aumento do turnover, realizando uma pesquisa de clima organizacional

e promovendo treinamentos para o desenvolvimento do colaborador, sempre tendo em vista que o investimento nos colaboradores é um investimento na própria organização.

Uma das causas citadas para os desligamentos é a baixa remuneração. Embora os salários sigam o acordo entre os sindicatos, muitas vezes a questão salarial é determinante para o desligamento da empresa, e algumas não disponibilizam de uma flexibilidade quanto ao programa de cargos e salários. Assim, os funcionários buscam empresas que remunerem melhor suas atividades.

Para Borges (2011)⁸, podemos perceber esta situação como uma via de mão dupla. Isto é, o funcionário tende a “ganhar” mais quanto maior é o seu nível de instrução – e o inverso também se verifica, ou seja: “A remuneração, em média, também é considerada baixa devido ao nível do grau de instrução”. Por outro lado, há aqueles funcionários que possuem especializações, que buscam se especializar, têm um alto grau de instrução, mas não contam com um plano de carreira, cargos e salários na empresa, e esse é outro motivo para desligamentos.

As sobrecargas de tarefa, que ocorrem em decorrência da própria rotatividade, também levam os sujeitos a sentirem que estão realizando, muitas vezes, atividades que não são de seu escopo, o que gera descontentamento. Da mesma forma que ocorre quando há a dificuldade de se conciliar a família e o trabalho, neste quesito, Rico (2010)⁷ ressalta que:

No que toca a medidas eficazes de gestão da taxa de rotatividade, a literatura tem dado grande importância à crescente necessidade de progressão pessoal e profissional, assim como à necessidade de criação de políticas promotoras do tão desejado equilíbrio trabalho-família.

Ou seja, a integração família, empresa e colaborador surge como uma estratégia de gestão, pela qual o funcionário é retido e permanece satisfeito, “sendo o conflito trabalho-família outro dos fatores que promovem a intenção de turnover, o investimento em benefícios, políticas de prestação de serviços de saúde e horários mais flexíveis pode ser encarado como um custo justificado”⁷.

No que tange aos relacionamentos interpessoais dentro da organização, que muitas vezes são determinantes para os índices de turnover, cabe salientar o experimento de Hawthorne. Em relação ao experimento, Gomes (2010)⁹ pontua:

Conhecido assim como “Experimento de Hawthorne”, Mayo constatou que modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, turnover e redução no desempenho e produtividade.

Denotando que o trabalhador, quando desfruta de condições de trabalho favoráveis – assim como de um convívio social – tende a se manter na empresa, ou seja, as relações sociais são muito importantes tanto quanto as condições de trabalho.

Em relação à teoria das relações humanas decorrentes do experimento de Hawthorne, que comprovou que o trabalhador é um ser social e que o ambiente de trabalho propicia, ou deveria propiciar mais contato social entre os colaboradores, nos leva a refletir sobre a questão da socialização do indivíduo, seja com os colegas de trabalho, com o supervisor, com a diretoria, enfim, as relações no contexto de trabalho, uma visão mais humanística do funcionário¹⁰.

Entretanto, nem todas as empresas compartilham deste pensamento de humanização do funcionário, em que se preserve o contato social, tão necessário a qualquer ser humano. Portanto, entre as causas mencionadas como frequentes para o alto índice de rotatividade pode ser citada a não humanização do funcionário, que é o que acontece quando o trabalhador é visto apenas como uma peça destinada ao lucro.

Empresas que se preocupam com seus colaboradores, que têm para com eles um olhar de humanização, tendem a fidelizar seus funcionários, evitando, assim, a rotatividade e obtendo crédito junto a seus colaboradores, pois estes se sentem respeitados na condição de ser humano e colaborador, não sendo vistos unicamente como aqueles que a empresa necessita para lucrar. Sendo assim, o colaborador que se sente parte da empresa, não como uma engrenagem ou uma peça substituível, permanecerá mais tempo nela, buscando crescimento profissional naquele lugar. Salientando a importância do investimento da empresa em seus funcionários, nos diz Bühler (2009)⁶:

As competências profissionais precisam ser desenvolvidas, e as pessoas, motivadas para o trabalho. Programas de incentivo e treinamentos constituem-se em meios para o desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando êxito nas atividades realizadas e satisfação com a organização.

A partir de outros estudos⁷ ressalta que, na atualidade, a questão de qualidade de vida no trabalho vem ganhando relevância no âmbito organizacional, apontando que a satisfação pessoal, o desempenho, o reconhecimento e a colaboração entre os funcionários são fundamentais para tal condição. E ressalta:

[...] a satisfação total do indivíduo com a vida profissional deverá ser considerada uma ferramenta essencial de gestão que permite aos colaboradores a promoção do seu bem-estar e o aumento dos seus níveis motivacionais, prevenindo que estes procurem oportunidades de crescimento profissional fora da organização a que pertencem, ou seja, minimizando a in-

tenção de turnover organizacional⁸.

Ou seja, um ambiente de trabalho que não favorece qualidade de vida do funcionário tende a ter maior rotatividade, pois o trabalhador se sente obrigado a buscar melhores condições de trabalho em outras organizações.

Portanto, a preocupação com a satisfação do funcionário, a saúde, a segurança, assim como o seu bem-estar, políticas de salários e benefícios, bem como a preocupação com a relação social e familiar do colaborador, todo esse conjunto de fatores tende a ser fundamental na diminuição do turnover⁷.

Estudo realizado em uma indústria de vidros de Uberlândia-MG constatou um alto índice de rotatividade dentro da empresa, com renovação do quadro em 50% durante os três anos levantados. O levantamento observou também que os custos com rescisões e contratações chegaram a representar 112,78% sobre o lucro líquido da empresa. Assim, conclui Eckert *et al.* (2013)¹¹:

A pesquisa mostrou a importância do trabalho em conjunto, entre a contabilidade e o setor de recursos humanos, para a redução dos custos associados ao fluxo de demissão dos funcionários. A contabilidade mensura os investimentos presentes e projeta futuros resultados, ao passo que o setor de recursos humanos proporciona programações e bem-estar aos funcionários, mantendo-os comprometidos e motivados com a empresa.

Com base nestes mesmos fatores, torna-se importante a motivação e a retenção dos talentos existentes dentro da organização, com investimentos em treinamentos, benefícios, plano de carreira, cursos e afins, com vistas a manter esses funcionários para o bom andamento e saúde da empresa, evitando-se, ademais, futuros gastos negativos advindos da rotatividade¹².

As características negativas mais marcantes da rotatividade dentro da instituição são os custos, o curto convívio social e de comunicação na empresa, a perda da produtividade, perda de trabalhadores que têm alto empenho, a insatisfação dos funcionários que permanecem e a publicidade negativa de quem sai, ou seja, a imagem da empresa.

É necessário pontuar que os custos da rotatividade, sejam eles com a contratação ou com a produtividade são os mais impactados, pois estes implicam a injeção de receita tanto no desligamento do funcionário quanto no processo seletivo, e de treinamento do novo colaborador que irá ocupar o lugar daquele. Conforme aponta Piniheiro e Souza (2013)¹³, “A saída de colaborador, reposição e treinamento para o novo colaborador geram custos para a empresa, financeiros e econômicos [...]”. Em complemento:

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começam acontecer desde o

momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes é feita através de anúncios em jornais, rádio, entre outros. A partir do anúncio, já começam a acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade¹¹.

Além dos gastos financeiros, podemos citar também o desgaste da imagem da empresa diante da sociedade, pois os altos índices de turnover deixam transparecer que a empresa não oferece um ambiente relativamente saudável para se trabalhar, escancarando as insatisfações entre funcionários e empresa. Isso, em consequência, vem criar dificuldade para se efetuar novas contratações, além das perdas emocionais que também reflete no que diz respeito a trabalhos em grupo e motivação do pessoal³.

A rotatividade resulta, na maioria das vezes, em uma queda na produtividade da empresa. Com isso, a performance econômica da empresa é duplamente afetada, seja com os custos dos desligamentos e processos seletivos para contratação e treinamento, seja como desfalque de pessoal em si, que acarreta a diminuição da produção, tudo isso contribuindo para afetar negativamente os lucros¹¹.

Para Bühler (2010)⁶, a perda de profissionais significa não apenas a perda de mão-de-obra, mas, sim, a perda de capital intelectual, de experiência e domínio nos recursos utilizados pela empresa, de conexões com clientes, além do desperdício de tempo e recursos financeiros, prejudicando com isso a produtividade e causando redução de lucratividade.

Portanto, procurar formas de reter o funcionário, desenvolvê-lo e investir em seu crescimento são ações imprescindíveis, já que, permanecendo na empresa, trabalhando bem e satisfeito, o funcionário produz mais e promove a garantia de receita.

Quanto à produção de serviços industriais, o processo de trabalho tem particularidades decorrentes da maneira como ele é organizado e desenvolvido, sobrepondo aos trabalhadores cargas de trabalho específicas que trazem repercussões importantes à sua saúde física e mental.

Para Costa, Melo e Mello (2012)¹⁴, antigamente as indústrias ofereciam condições precárias a seus trabalhadores, com pesadas cargas horárias e sem preocupa-

ção com as condições oferecidas. Acidentes de trabalho eram vistos como algo normal e corriqueiro, porém, com a necessidade de se produzir mais, vieram as preocupações com os trabalhadores e sua força de trabalho, afinal, necessária para a produção almejada pelo empresário. Cada vez mais, após anos de estudos e a globalização, se vê a valorização do indivíduo como personagem principal dentro das indústrias e não apenas como um coadjuvante, fazendo-se necessário o oferecimento, ao colaborador, de condições de trabalho propícias ao bom desempenho de suas funções e à sua melhor qualidade de vida, dentro e fora da empresa.

A qualidade de vida refere-se à satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou de aceitar mudanças, a capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho. Diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, a qualidade de vida está voltada para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho.

De acordo com Costa, Melo e Mello (2012)¹⁴, o mercado de trabalho, cada vez mais competitivo, começa a se preocupar não somente com seus recursos materiais, mas também com sua mão-de-obra. Sendo assim, já não se pensa somente em maquinários e recursos tecnológicos quando o assunto é a evolução da indústria, mas também se pensa no capital humano, pois as pessoas é que são responsáveis por conduzir e produzir resultados para a empresa em que trabalham.

Quanto à Gestão de Pessoas, há uma preocupação quanto aos custos relativos com o desligamento de funcionários, bem como em relação à manutenção de talentos, visando adquirir maior competitividade no mercado. Assim sendo, faz-se necessário compreender os fatores interligados ao trabalho que resultam na rotatividade.

O processo de recrutamento e seleção, contudo, é importante para a empresa, pois ela busca obter o conhecimento dos fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar nela, ou seja, saber qual é a imagem da organização junto ao trabalhador. Este fato salienta que o planejamento, o recrutamento e a seleção são ferramentas essenciais dentro da empresa, pois ambos, bem desenvolvidos, buscam estimar as necessidades futuras de pessoal, facilitando o recrutamento interno e o treinamento das pessoas e, conseqüentemente, diminuindo os índices de rotatividade e reduzindo os custos que o fenômeno traz consigo.

3. DISCUSSÃO

A partir dos estudos realizados para a confecção deste artigo, embasados em pelo menos 15 autores, sendo eles Borges (2011)⁸; Bühler (2009)⁶; Costa (2010)¹⁴; Eckert *et al* (2014)¹¹; Flink *et al* (2012)¹⁵; Gallo e Longo

(2010)¹⁶; Meirel, Standnick e Stolfi (2013)¹⁷; Oliveira (2011)¹⁸; Philereno e Sgherri (2014)¹⁹; Pinheiro (2013)¹³ e Rico (2010)⁷, chega-se aos resultados dos principais fatores que desencadeiam a rotatividade dentro da indústria brasileira, sendo que 72,7% dos autores trazem o fator salário e o reconhecimento (leia-se não reconhecimento) dos colaboradores como principais fatores para descontentamento do colaborador com a empresa e resultante do seu pedido de desligamento. Para os autores, estes fatores estão em primeiro lugar no índice de desligamentos realizados por pedido de demissão ou até mesmo através de questionários como o que desmotiva o colaborador dentro das empresas pesquisadas. A autora Bühler (2010)⁶ especifica bem essa questão da remuneração quando nos traz que:

A remuneração é o ponto alto da relação das pessoas com a organização. Dependendo do composto de remuneração, a organização poderá ou não obter resultados esperados. Ela também é conceituada por vários autores como o fator determinante do reconhecimento dado pela organização aos seus empregados e dos empregados à organização. Sendo uma “via de mão dupla”.

Ao falarmos de reconhecimento, já nos vemos diante de um plano de carreira para que sejam alcançadas as expectativas criadas pelo colaborador com relação à remuneração, com melhoria na satisfação e motivação da parte do colaborador. Assim, nos traz Philereno e Sgherri (2014)¹⁹ que:

No que diz respeito a desenvolver um plano de carreira, sugere-se criar planos de cargos e salários e possibilidade de carreira para os colaboradores, oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento e criar métodos para atrair, manter e desenvolver os profissionais com as competências da empresa. Nesse plano, a empresa ficaria responsável por realizar os ajustes salariais quanto ao tempo de trabalho do colaborador, a função exercida e ao tempo de serviço na mesma função.

Em segundo lugar, vemos que 54,5% dos autores trazem como outros dos fatores de desligamento o ambiente de trabalho e o grau de comprometimento dos colaboradores com a empresa. No que diz respeito ao ambiente de trabalho, espera-se que as empresas propiciem bons ambientes para seus colaboradores, não apenas com estruturas satisfatórias para o bom desempenho, mas também, com uma liderança motivacional que propicie a ele um bom ambiente para manter as relações humanas. Bühler (2010)⁶ destaca que os colaboradores precisam desenvolver suas atividades em ambiente seguro, confortável e agradável, para que seja atingida a qualidade da produção desejada. Ainda em relação ao ambiente, nos diz Oliveira (2011)¹⁸:

A organização deve dispor de condições adequadas ao trabalho, tanto oferecendo um local limpo e organizado quanto ofertando equipamentos de proteção individual ou coletiva e realizando ações de prevenção. Assim, doenças adquiridas no exercício da função podem ser eliminadas com a correta implantação de programas de saúde do trabalhador.

Sobre o comprometimento dos colaboradores, é visível nas indústrias que o absenteísmo também é uma realidade, assim como a rotatividade, e que isso leva o colaborador a se sentir sobrecarregado com a ausência de mão-de-obra, estando assim, com frequência, suprindo a falta de outro colaborador. O Recursos Humanos deve estar atento para que isso não ocorra dentro das organizações, mantendo um diálogo e conhecimento dos departamentos junto aos gestores de cada setor. Sobre isso, nos traz Philereno e Sgherri (2014)¹⁹:

[...] as empresas buscam cada vez mais o comprometimento das pessoas dentro da organização, as quais realizam o monitoramento destas, buscando atender as suas necessidades e expectativas dentro da empresa, tanto para o desenvolvimento pessoal quanto ao profissional.

4. CONCLUSÃO

A rotatividade é algo que precisa ser analisado não apenas pelo setor de Recursos Humanos, mas por todos os gestores envolvidos, para que se desenvolvam formas efetivas do controle desse fenômeno tão prejudicial às empresas. E não se trata, aqui, apenas de prejuízos financeiros, mas daqueles que também dizem respeito à valorização do trabalhador, este de fundamental importância para o funcionamento da empresa, para sua produção e lucratividade. Cabe perfeitamente, nesse aspecto, a sugestão de Meirel, Standnick e Stolfi (2013)¹⁷, que nos trazem a importância da escuta de opiniões entre gestão e funcionários, para a busca de melhorias para a empresa e trabalhador, sempre valorizando a participação deste na organização. Ainda colaborando com essa visão, Turé (2011)²⁰ também acredita que a aproximação entre gestor e funcionário gera um ambiente agradável e, para além disso, o cuidado com a imagem da organização e bem-estar de seus colaboradores. Um colaborador com motivação encontrada dentro da empresa se sente realizado, buscando se aperfeiçoar e permanecer “na casa”.

É preciso ter o entendimento de que o investimento em benefícios e salários traz retorno para a própria empresa, sendo, assim, necessária a realização de uma pesquisa para que haja um acompanhamento dos valores pagos pelas empresas do mesmo ramo e manutenção dos pacotes de benefícios coerentes com o mercado e não se prendendo apenas ao que se acorda com a representação

sindical de cada categoria, como nos diz Eckert *et al.* (2014)¹², no sentido da empresa se manter atuante no ambiente competitivo do mercado de trabalho, conseguindo manter um baixo índice de rotatividade. Um índice que seja suficiente para renovar o capital humano e intelectual da empresa na medida de sua necessidade, e não apenas para preencher lacunas deixadas em um processo contínuo e muitas vezes intenso.

REFERÊNCIAS

- [01] Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa mensal de emprego PME. Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default.shtm>. acesso em: 25/08/2015.
- [02] Nascimento KP, et al. Rotatividade nas Organizações: As Causas dos Desligamentos Voluntários em uma Empresa de Serviços de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior. 2012; 3.
- [03] Franco ESM, Matos AB. Turnover e a Gestão Estratégica de Pessoas: Superando a Cultura da Rotatividade de Pessoal. Disponível em: <<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/turnover-actualizado-dezembro-2010.pdf>>, acesso em 01/08/2015.
- [04] Kauark F. Metodologia da pesquisa: guia prático / Fabiana Kauark, Fernanda Castro Manhães e Carlos Henrique Medeiros. – Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- [05] Marconi MA, Lakatos EM. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [06] Bühler LV. Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede de hotelaria de Curitiba –PR. Dissertação de mestrado. Caxias do Sul, 2009. Disponível em: <http://tede.uces.br/tde_arquivos/3/TDE-2009-09-28T122933Z-303/Publico/Dissertacao%20Leslie%20Vieira%20Buhler.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2014. -
- [07] Rico JRMV. Qualidade de vida no trabalho e intenção de turnover: Um estudo exploratório sobre a influência das variáveis sexo e idade. Tese de mestrado. Lisboa, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/2636>>. Acesso em: 06 jun. 2015.
- [08] Borges LC. Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção civil e seus reflexos nas organizações. Trabalho apresentado para conclusão de curso da UNESC. Criciúma, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/586/Lidiane%20Cechinel%20Borges.pdf?sequence=1>> Acesso em: 21 Maio. 2015.
- [09] Menezes IG, Gomes ACP. Clima Organizacional: uma Revisão Histórica do Construto. Psicologia em Revista. 2010; 16(1).
- [10] Cabral AM,; Pontes AVV, Silva FB, Altaf JG, Landim JO. A Evolução da Área de Gestão de Pessoas. Jornal Eletrônico, Faculdades Integradas Vianna Júnior, Ano II, Ed. I, Maio, 2010. Disponível em: <http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20140224_082254.pdf>, acesso em 01/08/2015.
- [11] Eckert A, Mecca MS, Biasio R, Chiele A. Os Reflexos da Rotatividade nos Custos: Estudo de Caso em uma Indústria de Vidros. Uberlândia, 2014. Disponível em: <<https://www.trabalhosgratuitos.com/Sociais-Aplicadas/Servi%C3%A7o-Social/Os-Reflexos-Da-Rotatividade-Nos-Custos-Estudo-De-386307.html>>, acesso em 01/08/2015.
- [12] Souza FLRA Psicologia Organizacional na Motivação para Retenção de Talentos na Indústria Naval Fluminense. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014.
- [13] Pinheiro AP, Souza DA. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. Simpósio: gestão e tecnologia para a competitividade-FATEC. Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos13/58618723.pdf>> Acesso em: 05 Jun. 2015.
- [14] Costa JM. Os Reflexos Financeiros Causados com a Rotatividade de Pessoal em uma Indústria de Construção Civil Subsetor Edificações do Sul de Santa Catarina. UNESC, Criciúma, 2010. Disponível em: <<http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/00004441.pdf>>, acesso em 01/08/2015.
- [15] Flink RJS, Pinto AS, Medeiros ED, Abraham MWM. A Qualidade de Vida no Trabalho tem Influência sobre a Rotatividade dos Trabalhadores no Setor de Produção? Um Estudo Exploratório de uma Empresa do Segmento Metalúrgico. IX Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_4671.pdf>, acesso em 01/08/2015.
- [16] Gallo M, Longo CA Influência dos Estilos de Liderança na Rotatividade de Pessoal: um Estudo de Caso em uma Indústria de Produtos Alimentícios. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/223_SEGET%202010.pdf>, acesso em: 01/08/2015.
- [17] Meirel K, Standnick KT, Stolfi AM. Rotatividade de Pessoal nas Empresas do Ramo Frigorífico. Revista Maiêutica, 2013; 1(1).
- [18] Oliveira MJ. Rotatividade de Pessoal: Análise dos Determinantes da Indústria de Etiquetas ETIGRAF. FAVIP, Caruaru, 2011. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Tcc-Rotatividade/376834.html>>, acesso em 01/08/2015.
- [19] Philereño DC, Sgherri R. Rotatividade e Absenteísmo: um Estudo de Caso na Empresa Macrosul Indústria e Comércio de Parafusos Ltda. Revista Global Manager Acadêmica. 2014; 3(1).
- [20] Turé CG. Gestão de Pessoas: um Estudo sobre os Elementos Contemporâneos do Mundo do Trabalho com Foco na Rotatividade e Absenteísmo. Revista Maringá Management. 2011; 8(2).