

A rotatividade de pessoal nas organizações: a importância da gestão de Recursos humanos na cultura organizacional

Fábio Henrique Santos¹
Prof. Mestre Elizeu Demambro²

Resumo:

A rotatividade de pessoal é um fator importante para o sucesso do negócio, mas tudo em excesso pode fazer mal, pois uma flutuação superior de empregados traz efeitos desfavoráveis para a empresa. Nesse sentido, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar a importância do RH na cultura da organização bem como na rotatividade de pessoal, a fim de conhecer as necessidades e expectativas das pessoas no sentido de crescimento e desenvolvimento profissional. Tendo em vista o direcionamento do tema e dos assuntos que se pretende tratar aqui, entende-se que este artigo tem natureza descritiva, pois possui a intenção de levantar dados que sejam capazes de proporcionar maior familiaridade com o problema e conseqüentemente identificar quais fatores contribuem para a ocorrência do fenômeno da rotatividade de pessoal e qual a influência do departamento de recursos humanos neste contexto, no intuito de formular hipóteses para aperfeiçoar a gestão de pessoas e melhorar a organização como um todo. Assim, além do interesse em destacar o funcionamento do RH, este estudo também buscou contextualizar seus argumentos a partir dos pensamentos e estudos de autores como Idalberto Chiavenato e Mário César Ferreira, bem como a partir de artigos científicos que tratam do assunto, com o objetivo de demonstrar o valor da gestão de recursos humanos sob outros pontos de vista e com isso aprimorar a manutenção e administração dos profissionais dentro das organizações. Com uma pesquisa de cunho qualitativa, através de questionário aberto, tivemos respostas de profissionais que trabalham com Gestão de pessoas em alguns órgãos públicos (UFG, UFMT, IFMT e Secretaria de Saúde de Barra do Garças/MT), para sabermos se existem diferenças com a literatura desenvolvida neste artigo.

Palavras-chaves: Recursos Humanos, Rotatividade, Organização.

¹Aluno do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

²Professor Mestre, do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

Abstract:

Personnel turnover is an important factor in the success of the business, but everything in excess can be bad, as a higher fluctuation of employees has unfavorable effects for the company. In this sense, the main objective of this research was to analyze the importance of HR in the organization's culture as well as in the staff turnover, in order to know the needs and expectations of people in the sense of professional growth and development. In view of the direction of the theme and the subjects that are intended to be dealt with here, it is understood that this article is descriptive in nature, as it has the intention of raising data that are capable of providing greater familiarity with the problem and consequently identifying which factors contribute to the occurrence of the phenomenon of personnel turnover and what is the influence of the human resources department in this context, in order to formulate hypotheses to improve the management of people and improve the organization as a whole. Thus, in addition to the interest in highlighting the functioning of HR, this study also sought to contextualize its arguments from the thoughts of other authors such as Idalberto Chiavenato and Mário César Ferreira, as well as from scientific articles dealing with the subject. This was intended to demonstrate the value of human resource management from other points of view and thereby improve the maintenance and administration of professionals within the organization. With a qualitative research, through an open questionnaire, we had responses from professionals who work with People Management in some public agencies, to find out if there are differences with the literature developed in this article.

Keywords: Human Resources, Turnover, Organization

1. Introdução

A rotatividade de pessoal dentro das empresas de uma forma geral e a importância da gestão de recursos humanos, são pontos cruciais para permanecer com estabilidade no mercado com tanta concorrência e um amplo acesso as informações. Entre estes principais recursos, destacam – se: os Recursos Humanos (RH) e o Capital Humano (CP) são de relevante importância que a empresa invista na sua força de trabalho e na gestão de pessoas, pois isso resultará em grandes contribuições na eficiência e satisfação dos funcionários.

A rotatividade de pessoal é um fator importante para o sucesso do negócio, mas tudo em excesso pode fazer mal, pois uma flutuação superior de empregados traz efeitos desfavoráveis para a empresa. Com essa rotatividade, além dos custos financeiros e desgaste intelectual, podem afetar diretamente nos resultados esperados.

O objetivo principal deste artigo é destacar a importância do RH em conhecer as necessidades e expectativas das pessoas no sentido de crescimento e desenvolvimento profissional bem como na rotatividade de pessoal.

Desta forma, este trabalho terá como tema a rotatividade de pessoal nas organizações: a importância da gestão de Recursos humanos na cultura organizacional, apresentando alguns conceitos relativos à rotatividade de pessoal, causas e efeitos financeiros, e logo após, o papel do gestor criando um ambiente de trabalho favorável ao comprometimento, fazendo com que sua equipe contribua com seus esforços proporcionando um âmbito organizacional com mais qualidade e eficiência.

A metodologia utilizada foi através de pesquisas bibliográficas que se traduzem na análise de obras e artigos que abordam a questão observada nesse trabalho com intenção de enriquecer os conhecimentos acadêmicos, através de livros com temas relacionados ao texto apresentado, com autores fundamentais como Chiavenato (2010) e Ferreira (2001). Como também uma pesquisa quantitativa realizada através de um questionário aberto com profissionais de RH de órgãos públicos.

O artigo discorre da seguinte maneira: conceitos de Recursos Humanos e como se dá sua administração e seus subsistemas, recrutamento, seleção e fases de planejamento do recrutamento, técnicas de recrutamento, seleção e técnicas de seleção, treinamento de pessoal, rotatividade e fatores que geram a rotatividade de pessoal, custos com a rotatividade, definição de custos, impactos financeiros e perda de qualidade de serviços causados pela rotatividade, a importância da gestão de RH para o controle e a estabilidade da rotatividade dentro de uma empresa e um diagnóstico de como está sendo realizada a gestão de pessoas em alguns órgãos públicos pesquisados.

2. Método

A Gestão de Recursos Humanos, é uma área que lida com colaboradores a fim de resolver conflitos e possibilitar que a empresa se organize da melhor maneira possível. Nesse sentido, com o intuito de aprofundar o tema da rotatividade de pessoal nas organizações: a importância da gestão de Recursos humanos na cultura organizacional, entende-se que a pesquisa básica estratégica é a que melhor se adequa ao assunto, pois além de aprofundar o conhecimento científico, tem a intenção também de produzir estudos práticos.

Este artigo será estruturado por meio de pesquisas bibliográficas com intensão de enriquecer os conhecimentos acadêmicos, através de livros com temas relacionados ao texto apresentado, com autores fundamentais como Chiavenato (2010) e Ferreira (2001). E uma pesquisa quantitativa se faz necessária para elucidar algumas formas de gestão de pessoas dentro de órgãos públicos para fazer um comparativo com a literatura descrita neste artigo.

Tendo em vista o direcionamento do tema e dos assuntos que se pretende tratar aqui, entende-se esta pesquisa tem natureza descritiva, tendo em vista que possui a intenção de levantar dados que sejam capazes de proporcionar maior familiaridade com o problema e consequentemente identificar quais fatores contribuem para a ocorrência do fenômeno da rotatividade de pessoal e qual a influência do departamento de recursos humanos nisso tudo, no intuito de formular hipóteses para aperfeiçoar a gestão de pessoas e melhorar a organização como um todo, como também quantitativa, pois através de pesquisa de campo com a aplicação de um questionário aberto, mostraremos como é praticada a gestão de pessoas em quatro órgãos públicos, sendo três da esfera federal e um da esfera municipal.

3. Recursos Humanos

3.1. Conceito

Recursos humanos são conjuntos de princípios estratégicos e técnicos que cooperam para atrair, manter, motivar, treinar e alargar o patrimônio humano chamado também de capital humano de todas as organizações. Tem como objetivo integrar o trabalhador no contexto da empresa e assim aumentar sua produtividade. Conforme Ferreira:

Promover o emprego criando um entorno institucional e econômico sustentável de forma que: [...] O conjunto de empresas, tanto públicas como privadas, seja sustentável com o fim de favorecer o crescimento e a criação de maiores possibilidades e perspectivas de emprego e renda para todos. As sociedades possam alcançar seus objetivos de desenvolvimento econômico e de progresso social, bem como alcançar um bom nível de vida. (FERREIRA, 2011, p. 66).

Com isso, percebe-se que essa área da organização trata do recrutamento, seleção, ferramenta desenvolvimento, manutenção, controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Diante disso, pode-se considerar que a existência da área do Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhoria da estabilidade dos funcionários nas empresas, implicando em melhor efetividade organizacional, segundo Chiavenato:

Os recursos humanos é um pequeno subconjunto cheios de competências que são essenciais para a gestão de uma organização. As empresas competem por talentos e os profissionais do recursos humanos precisam de habilidades para buscar novos talentos que elevarão a empresa no mercado. (Chiavenato, 2002)

O departamento de Recursos Humanos é uma ferramenta importante de gestão muito utilizada pelas empresas atualmente, pois ela auxilia nos processos que envolvem o meio organizacional, como destaca Ferreira: “Cuidar dos seus recursos humanos é o mesmo que cuidar de sua empresa. Nesse caso, ‘salta aos olhos’ dois aspectos: (a) o ser humano é igualado aos recursos; (b) empresa e ser humano não se diferem” (FERREIRA, 2011, p. 97).

3.2 – Administração de Recursos Humanos

Por algum tempo a Administração de Recursos Humanos foi conhecida como o departamento que cuidava somente de admissões, pagamentos e demissões de uma empresa, tudo conforme a legislação trabalhista vigente. Era considerada a área de Administração de Pessoal, como se chamava, somente as pessoas que executavam atividades físicas, de operações mecânicas e fabris.

“Por Volta da década de 1950, passou a ser denominado Administração de Pessoal. Já não se tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, mas sobretudo administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos de interesses que surgiam continuamente.” (Chiavenato, 2009, p. 03).

Antes a Administração do Recursos Humanos ou Administração de Pessoas, se limitavam em quesitos operacionais e burocráticos, e o Departamento Pessoal era conhecido como a área da empresa onde se admitia e demitia pessoas. Não muito diferente de hoje, seu trabalho principal ficava com a elaboração mensal da folha de pagamento por meios de dados fornecidos pelo cartão de ponto.

Dentro desse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que ate o nome da área esta mudando. Em muitas organizações a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas. (Chiavenato, 1999, p. 2).

O assunto principal entre empresas e pessoas é a Administração do Recursos Humanos, como cita Chiavenato:

“A Administração do Recursos Humanos (ARH) é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização.” (Chiavenato, 2002, Pág.150).

Cada empresa, cada organização possui seu modelo de gestão. São atividades diferentes, pessoas diferentes, metas diferentes, missões diferentes portanto pontos de vista diferentes. Não há modelo estabelecidos a seguir, tudo depende da situação da necessidade de cada empresa.

As mudanças que se operam no mundo do trabalho têm influenciado fortemente o perfil das profissões. O modelo vigente Taylor fordista, baseado na ultraespecialização, cede, cada vez mais, lugar ao paradigma de gestão flexível da era toyotista. O novo contorno das profissões vai se delineando e suas consequências para a questão da competência prescrita são inexoráveis. (FERREIRA, 2011, p. 48).

Mas, lembrando que tudo acontece ou pelo menos precisa ser seguido pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT atualizado. As mudanças acontecem diariamente, e cada organização precisa estar preparada para o recebimento das transformações.

“Com as novas características do terceiro milênio – globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente, as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais.” (Chiavenato, 2009, p. 03).

3.2.1. Subsistemas de Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos é definida como junção de elementos por alguma forma, de influência ou interdependência. Sendo assim, deve ser abordada como um sistema integrado, ou seja, um conjugado de partes relacionadas entre si, que são chamadas de Subsistemas de Recursos Humanos.

Por muitos anos se pensou que o obstáculo que segura o desenvolvimento da indústria fosse o capital. Era uma crença generalizada. Todavia, a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho que constitui o principal obstáculo pare a produção. (Chiavenato, 1999, p. 41).

Nesse sentido, Ferreira, que após analisar diversas pesquisas do setor produtivo sobre o assunto chegou a conclusão de que as condições de trabalho são importantes para o desenvolvimento da organização.

O destaque fica por conta do item “condições de trabalho”, que aparece como um componente fundamental. Entretanto, é importante assinalar que “condições de trabalho” é uma noção que transcende o sentido recorrente de condições materiais e instrumentais de trabalho. No caso presente, “condições de trabalho” assumem um significado mais amplo, englobando o contexto de vida em torno do emprego e também do ambiente de trabalho. (Ferreira, 2011, p. 50).

Na realidade, os gestores foca-se nas políticas e práticas organizacionais para administrar as pessoas em seu local de trabalho. O Departamento de Recursos Humanos tem essa função, qual seja, de avaliar o grupo de trabalho como instrumento de conservação dos objetivos da organização, e o indivíduo como uma parte de grande importância dessa alavancagem do processo produtivo e social.

Existem cinco subsistemas, também chamados de processos, para que o administrador possa usar na sua gerência, visando contribuir para a melhor produtividade, conseqüentemente, melhores resultados. Segundo Chiavenato (2002, p. 167) os subsistemas são provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração; todos são interdependentes e cada qual se ocupa de atividades específicas, os quais podem ser definidos da seguinte maneira:

Provisão – Seu objetivo é decidir quem irá trabalhar na organização e possui como atividades envolvidas a pesquisa de mercado, recrutamento e a seleção de pessoas.

Aplicação – Seu objetivo é definir o que as pessoas farão dentro da empresa, por isso, tem como atividades envolvidas a integração de pessoas, desenho de cargos, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho.

Manutenção – Tem como objetivo ajudar a manter as pessoas trabalhando na empresa, as atividades envolvidas nesse processo são: remuneração e compensação, benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais.

Desenvolvimento – Tem como objetivo preparar e desenvolver as pessoas, com treinamentos e desenvolvimento organizacional.

Monitoramento – Objetiva conhecer o que são e o que fazem os funcionários na organização, para isso utiliza ferramentas como bancos de dados, sistemas de informação, controles, frequência, produtividade e balanço social.

Dessa forma, entende-se que ambos os autores buscam encontrar um equilíbrio entre o bom desenvolvimento da organização sem deixar de levar em conta as necessidades dos colaboradores, isso porque quando a empresa está atenta as necessidades dos seus empregados estes se veem mais estimulados em realizar suas funções.

A seguir são explicadas algumas das principais atividades dos subsistemas da administração de Recursos Humanos.

3.3 – Recrutamento e seleção

Segundo Chiavenato, constantemente, por motivos diversos a organização está a procura de novos funcionários, seja por demissão, saída voluntária, promoção, aposentadoria ou até mesmo por falecimento. Com o surgimento de uma necessidade e uma vaga em aberto o processo se inicia, procurando primeiramente conhecer as necessidades futuras de pessoal, quando se começa a procura de candidatos. Após fazer uma bateria de testes, é possível identificar o profissional mais qualificado para a devida vaga.

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente processo de seleção” (Chiavenato, 2002, Pág. 197-198)

O recrutamento, conforme citado acima, é uma fase de divulgação, de chamada, de atenção tornando uma atividade positiva e convidativa. Tem como objetivo principal abastecer processo seletivo de sua matéria-prima, os candidatos. Ele é feito com o surgimento das necessidades presentes e futuras do Recursos Humanos das empresas.

Isto implica em conceber Qualidade de Vida no Trabalho – QVT como uma tarefa de todos (e não uma responsabilidade exclusivamente individual) e uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes organizacionais (e não no foco exacerbado da produtividade). O diagnóstico e a intervenção em QVT cobram teoria, método e ética. (Ferreira, 2011, p.134).

O recrutamento requer um planejamento cuidadoso e minucioso procurando preencher o que a organização precisa em termos de pessoas, o que o mercado de Recursos Humanos pode oferecer e quais as técnicas de recrutamento se deve aplicar.

3.3.1 – Fases de Planejamento do recrutamento

Recrutar pessoas é uma tarefa que exige atenção e perspicácia por parte do recrutador, que não raro está vinculado ao departamento de RH, além de estar preparado para orientar o indivíduo que ocupará um cargo na organização.

Conforme Chiavenato (2002), existem duas técnicas de recrutamento a aplicar:

Recrutamento interno: processo de remanejamento de funcionários dentro da empresa e serve também como fonte de motivação dos profissionais para melhoramento de cargos e salários. O que a empresa precisa é de pessoas necessárias para a tarefa organizacional. Uma das vantagens de recrutamento interno é a economia com empresas de recrutamento e o funcionário já está integrado com a política da empresa, já conhece toda a estrutura e missão. Um ponto negativo, pode ser o surgimento de conflitos entre funcionários e atitudes negativas daqueles não promovidos.

Recrutamento externo: Recrutamento feito quando não há possibilidade de recrutamento interno, onde há o preenchimento de uma vaga através de uma nova contratação. Um ponto positivo para a empresa, é que este tipo de recrutamento pode trazer mais opções de levantamento de perfil e melhores possibilidades de escolher aquele que mais atende as expectativas da vaga e adquirir novas ideias na organização. Como ponto negativo, que este processo pode ser demorado podendo afetar a produtividade da empresa.

Além disso, é preciso deixar claro para o potencial colaborador que ele poderá crescer na organização sem comprometer suas metas pessoais, conforme explica Mário César Ferreira:

É nesse contexto que duas questões são sublinhadas no discurso dos trabalhadores que permitem compreender, de forma mais completa, o sentido que o crescimento profissional assume: A primeira trata da necessidade imperiosa de existir oportunidade (ocasião, ensejo, circunstância adequada ou favorável) para que o crescimento profissional se materialize. A segunda concerne à igualdade (uniformidade, paridade, equidade, justiça) no tratamento das oportunidades, de modo que as possibilidades de crescimento profissional não sejam bloqueadas ou impedidas por medidas geradoras de desigualdades. (Ferreira, 2011, p.133).

Pelo exposto nota-se que a busca por talentos não deve se restringir apenas na procura externa, a organização também deve buscar em seu próprio quadro de funcionários aqueles que tem potencial para exercer novas funções, devendo sempre haver estímulos nesse sentido, a fim de manter a rotatividade de pessoal sob controle.

3.4 – Seleção de Pessoal

A seleção de pessoal é o processo que vem logo após o Recrutamento, em que se define o candidato mais adequado ao cargo em questão. As empresas estão diariamente procurando novos colaboradores, em que se exige um preparo para a escolha, quanto à admissão ou não de um candidato em sua organização. É uma etapa que deve ser bem planejada, para que este novo integrante tenha a maior possibilidade de atender as expectativas da empresa.

Nesse processo de integração de um novo colaborador a seleção se caracteriza como uma atividade de decisão, na qual procura-se identificar novos talentos com potencial para fazer a diferença. A seleção, conforme Chiavenato:

“É uma atividade de escolha, de opção e decisão. De filtragem da entrada, de classificação e portanto, restritiva. Sua tarefa básica é escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem” (Chiavenato, 2002, Pág.223)

Diante disso, essa tarefa ou etapa é um momento que exige muita técnica por parte de quem desempenha trabalho de seleção, porque a partir desse momento é que as pessoas serão ou admitidas na organização. “As modalidades de confrontação, vis-à-vis as mudanças no contexto de trabalho, constituem os aspectos positivos percebidos pelos trabalhadores, cujo diferencial reside na possibilidade de se adaptar às novas exigências”. (Ferreira, 2011, p. 57).

Dessa maneira, percebe-se que nesta etapa o colaborador e potencial precisa apresentar técnicas que não só sejam capazes de fazê-lo se destacar como também podem contribuir para o melhor desenvolvimento da organização como um todo, de forma que tanto o trabalhador quanto a empresa possam se beneficiar da relação.

3.4.1 – Técnicas de Seleção

Conforme citado em Chiavenato (2010), as empresas utilizam algumas técnicas para selecionar seus empregados, como:

Tabela 01 – Técnicas de Seleção:

Técnica	Descrição
Entrevista e seleção	Podem ser entrevista dirigida com roteiro preestabelecido e entrevista livre sem roteiro
Provas de conhecimentos ou de capacidades	Conhecimentos gerais e específicos
Testes psicológicos	Teste de aptidões (específicos e gerais)
Testes de personalidades	Expressivos, projetivos e inventários
Técnicas de simulação	Psicodrama e dramatização

Fonte: Chiavenato, 2010. (Adaptado pelo autor)

Segundo Chiavenato (1999), a entrevista é uma técnica de seleção mais usada entre as grandes, médias e pequenas empresas. Serve para auxiliar no processo, buscando junto ao candidato informações sobre seu lado profissional, educacional e socioeconômico.

Já quando se olha as técnicas de seleção sob o ponto de vista do colaborador “a introdução de novas tecnologias e novos procedimentos de trabalho; o aumento do ritmo de trabalho; a reorganização dos horários de trabalho; e a evolução das expectativas de clientes. Tais aspectos são a face concreta dos aspectos mais eloquentes das novas exigências do trabalho”. (Ferreira, 2011, p. 61).

Enfim, conclui-se que a seleção de pessoas é o momento em que se decide qual o candidato que apresenta melhores condições de trabalho de acordo com o perfil para o cargo em aberto. Tende a ser um processo dinâmico, onde se concilia os interesses do empregador e do empregado.

3.5 – Treinamento de pessoal

Não tem como falar em treinamento e não falar em educação, e Chiavenato (1999) define como: “Treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho”.

A educação profissional visa o preparo do homem para sua carreira profissional, que consiste em três básicas e necessárias etapas:

Formação Profissional – Tem o propósito de formar o trabalhador para o exercício de sua profissão na área escolhida; tem como objetivo trazer resultados a longo prazo, qualificando o profissional e preparando-o para o mercado de trabalho. Esta formação pode ser dada nas escolas e também dentro das próprias organizações.

Desenvolvimento Profissional – Aqui o objetivo é ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o crescimento profissional, seja numa determinada carreira específica ou até mesmo num determinado cargo dentro da empresa. Espera-se nessas etapas resultados de médio prazo, em que a empresa busca resultados no colaborador em funções mais complexas. É uma formação dada nas empresas ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal.

Treinamento – O treinamento como a terceira etapa, visa a adaptação do homem para uma determinada função. São objetivos buscando a curto prazo, restrito e imediato, colocando ou proporcionando ao homem os elementos essenciais para o exercício de um determinado cargo. São as empresas ou firmas especializadas em treinamentos responsáveis por essa formação, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. Nele o candidato tem uma sistemática organizada, ou seja, obtêm-se conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos já definidos. O treinamento transmite conhecimentos específicos com relação ao cargo, atitudes propostas na organização; as tarefas que o trabalho exige e o desenvolvimento de novas habilidades.

Mário César Ferreira defende, no entanto, que o ponto de vista dos trabalhadores também deve ser levado em conta quando da realização do treinamento de pessoal.

Globalmente, a sondagem mostra que os trabalhadores não são alérgicos às novas exigências do trabalho desde que essas venham acompanhadas da participação nas decisões sobre o seu cotidiano de trabalho, de treinamento, do incremento do suporte organizacional e das melhorias nas relações socioprofissionais de trabalho. Tais requisitos influenciam decisivamente a percepção de satisfação no trabalho. (Ferreira, 2011, p. 62).

Nesse cenário, o objetivo geral da empresa é aperfeiçoar o candidato com o treinamento e aumentar assim, sua produtividade. Alguns com tarefas específicas como, por exemplo, o exercício de digitação que visa qualificar o funcionário (a) a um bom desempenho no seu trabalho do dia a dia. Mas essas tarefas em muitas empresas ficam em segundo plano, não dão muita importância, às vezes proporcionam apenas um pouco de observação. Esse processo é bom e poderá diminuir o número de erros cometidos, com isso diminuindo o desperdício. O treinamento tem que ser um método para adaptar o homem ao seu cargo e não o cargo ao homem. Sua base é a mudança comportamental, primeiro dos administradores, depois, dos empregados.

3.6 – Rotatividade de pessoal

Rotatividade de pessoal nas empresas é o processo de admissão e desligamento de funcionários, de forma voluntária e involuntária em um certo período. Essa rotatividade causa muita influência nas empresas e pode ser usada para obtenção de dados de acompanhamento e comparações; propostas a aumentar diagnósticos, tanto para tomar providências como para sistema preventivo.

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 de pessoas das organizações. Cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado pelo fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado pelo fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. (Chivenato, 2014, p. 82)

As rotatividades podem ser causadas por algumas consequências frequentes no dia a dia, como: ofertas de melhor emprego por outras empresas, instabilidade econômica, ambiente e imagem organizacional, insatisfação quando a política salarial da organizacional, políticas de benefícios insuficientes, tipo de relacionamento humano dentro da organização, as condições de trabalho da organização, rotinas sem desafio, a cultura organizacional de empresa, políticas de recrutamento e seleção de Recursos Humanos, falta de reconhecimento, entre outros;

Do mesmo jeito que os funcionários podem estar insatisfeitos com a empresa, a gestão poderá não gostar do seu desempenho e decida procurar melhores profissionais, mais capacitados para ingressar no seu quadro funcional. Ela, ou seja, a rotatividade é causada tanto por efeitos interno e externos. Segundo Ferreira, Freire (2001),

“O fenômeno da Rotatividade de pessoal rebela-se fonte de preocupação das empresas em cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilita a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim a concorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de Recursos Humanos” (Ferreira, Freire, 2001).

Assim, a rotatividade de pessoal é a movimentação de funcionários que são admitidos e demitidos da empresa. Quando ela é muito alta, pode trazer problemas para a empresa, portanto é importante que se avalie o grau de rotatividade em equilíbrio. Do ponto de vista de Chiavenato, a organização só se torna viável quando consegue captar e manter talentos.

Do ponto de vista da gestão de pessoas (GP), a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização. Conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos é hoje um enorme desafio para as organizações. Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. (Chiavenato, 2014, p. 373).

Isto posto, é preciso identificar o que causa a rotatividade de pessoal e com isso criar boas políticas e estratégias para manter os bons profissionais na organização, conforme demonstrado pelos autores citados, assim como também se faz necessário monitorar o desempenho dos colaboradores, tarefa essa do Departamento de Recursos Humanos. Apenas dessa maneira será possível conservar os profissionais que detém talento para garantir o sucesso da empresa.

3.6.1 – Fatores que geram a rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal pode ser causada por diversos fatores, sendo eles externos ou internos. Segundo Chiavenato (2002) cita como fenômenos externos “a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregados no mercado de trabalho etc.”.

Para Chiavenato (2002, pág. 184) os fenômenos internos são: a política salarial da organização, a política de benefícios da organização, o tipo de supervisão oferecido sobre o pessoal, as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização, o tipo de relacionamento humano da organização, as condições físicas ambientais de trabalho da organização, o moral do pessoal da organização, a cultura organizacional da organização, a política

de recrutamento e seleção de recursos humanos, os critérios e programas de treinamento de recursos humanos, a política disciplinar da organização, os critérios de avaliação de desempenho e o grau de flexibilidade das políticas da organização.

Esses dados devem ser coletados na entrevista de desligamento e são de suma importância para que a organização avalie os motivos que se deram o desligamento, e tome providências devidas para não sofrer prejuízos futuros.

O Autor Mário César Ferreira, inclusive, destaca alguns pontos que podem dirimir o problema da alta rotatividade de pessoal, senão vejamos:

É, portanto, a necessidade desse outro olhar sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que buscaremos esboçar nesse capítulo. Um olhar sobre QVT, de natureza contra hegemônica, cujo conteúdo deve contribuir para se alcançar, concomitantemente, três dimensões interdependentes de uma política de gestão com pessoas: Vigilância em saúde e segurança; Assistência psicossocial aos trabalhadores; e Promoção do bem-estar no trabalho. (Ferreira, 2011, p. 109).

Diante disso, certo é que o trabalhador busca uma organização que traga bons benefícios tanto no campo profissional quanto pessoal enquanto a empresa precisa trabalhar para reter aquelas pessoas que fazem a diferença no seu crescimento, deve-se manter uma relação de benefício mútuo para ambas as partes se manterem satisfeitas.

3.7 – Custos com a rotatividade de pessoal

O índice de rotatividade de uma empresa poderá ser avaliado de diversas maneiras, e um índice muito baixo pode não ser sadio para as organizações, porque pode ser um indício que a organização está estancada, podendo a empresa perder oportunidades de ingressar pessoas novas, com ideias novas. Mas por outro lado, um índice de rotatividade muito alto, significa vários custos para a empresa, onde Chiavenato (2002) divide em custos primários, secundários e terciários.

Já Ferreira acredita que para evitar tais custos, bem como reduzir a rotatividade de pessoal é preciso fazer com que o colaborador se sinta feliz em ir trabalhar e que o ambiente de serviço seja acolhedor.

Em síntese, a Qualidade de Vida no Trabalho como valorização do tempo de vida no trabalho coloca em primeiro plano, a importância do tempo passado no trabalho. Assim como na música o tempo dita o andamento em termos de duração de cada uma das unidades do compasso, o tempo vivido no trabalho dita a qualidade da “obra musical” que a inteligência criadora dos trabalhadores é capaz de criar, cotidianamente, nos ambientes de trabalhos. Enfim, o tempo valioso é também associado à eloquente ideia expressa por uma respondente, quando escreveu: “QVT não é só chegar feliz e sair feliz do trabalho, mas também chegar triste e sair feliz”. (Ferreira, 2011, p. 119).

Tendo isso em mente, entende-se pelo posicionamento dos autores que as organizações não devem ater-se apenas com os índices de rotatividade ou até mesmo com os custos que isso ocasiona ao caixa, é preciso colocar atenção em práticas capazes de gerenciar este fenômeno da melhor maneira possível e com isso manter o quadro de pessoal equilibrado.

3.8 – Um diagnóstico da Gestão de Pessoas em órgãos públicos

A Administração pode ser conceituada como um instrumento que o Estado tem a sua disposição a fim de colocar em práticas as ideias de gestão de governo assim como promover a modernização da máquina pública, sendo um processo contínuo de aprimoramento e modernização da estrutura governamental com o intuito de prover as demandas sociais da melhor forma possível.

Di Pietro (2003, p. 46) interpreta a administração dessa maneira:

Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e, sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da autoexecutoriedade, ainda que de caráter provisório.

Por essa razão, a fim de se manter fiel a essas prerrogativas na Administração Pública não há que se falar em vontades pessoais ou liberdade para agir como bem entender, o que a difere da administração particular em que é possível fazer tudo o que não for defeso em lei enquanto a Administração Pública está limitada ao que a lei permite realizar. A Constituição da República, em seu artigo 37 é claro em explicar isso, senão vejamos: “Art. 37: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.[...]” (BRASIL, 1988).

Com uma pesquisa em órgãos públicos tentamos esclarecer como é trabalhada a questão da rotatividade em órgãos públicos, assim através de um questionário com perguntas abertas, sendo quatro gestores de RH: Universidade Federal de Goiás (UFG) identificaremos como servidor A, Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) servidor B, Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) servidor C e Secretária de Saúde da Prefeitura municipal de Barra do Garças, servidor D e tivemos as seguintes respostas:

A primeira pergunta questionou de que forma o departamento de Recursos Humanos na Administração Pública pode estimular os servidores a querer o desenvolvimento

profissional. Assim o servidor A respondeu que era desenvolvido de forma coletiva e divulgado de forma clara para que todos os servidores pudessem participar das promoções profissionais oferecidas pela Universidade, já o servidor B disse que o incentivo deve ser feito através de cursos, palestras e seminários periodicamente e/ou cursos específicos, de acordo com a necessidade do setor. No entanto, após consulta entre os servidores, ofertar as atividades mais votadas. Assim podem solicitar cursos exclusivos de forma individual ou associada, mesmo sendo um processo demorado. Disse ainda que já fez cursos específicos gratuitos e pagos pela instituição. O servidor C disse que a maneira mais utilizada pela instituição é promover cursos de capacitação in loco. E as progressões que advém da capacitação, bem como afastamento patrocinado para realizá-las são bons exemplos disso. Porém, elas estão ficando cada dia mais restritas com os novos decretos do Governo Federal e por fim, o servidor D informou que ele orienta os servidores sobre plano de carreira cargos e salários como também outros benefícios.

Há também o questionamento a respeito da mudança no modelo de atuação do Departamento de Recursos Humanos, o qual se limitava a cuidar de demissões, pagamentos e admissões do setor, para um setor que reflete a filosofia administrativa da organização, sobre os impactos na rotatividade de pessoal, o servidor A explica que não há rotatividade por ser uma instituição pública. Enquanto isso, servidor B declarou que o setor de Recursos Humanos fica na sede, em Cuiabá, e não quis responder.

Já servidor C afirma que atualmente procura-se observar ‘as habilidades já desenvolvidas antes de se designar o setor onde o servidor deve trabalhar’. Assim o servidor também se sente mais familiarizado e realizado com a atividade. Enquanto isso, servidor D, diz que isso ajudou de certa forma, pois otimizou a qualidade dos serviços.

Houve ainda um questionamento se a Gestão de Recursos Humanos em uma organização pública é eficiente e eficaz em conhecer as necessidades e expectativas de seus colaboradores, a fim de manter controle sobre a rotatividade de pessoal. A partir disso, servidor A, frisou que é importante conhecer o perfil dos servidores para tentar manter a satisfação. Servidor B relatou que apesar desse processo acontecer de forma democrática e respeitosa em sua instituição, observou que ainda pode melhorar muito. As transferências e/ou mudança de setor acontecem através de Edital, dentro de um calendário preestabelecido. Enfim, não conseguem atender a todos satisfatoriamente, exatamente por não conhecer as necessidades de todos.

Enquanto isso, servidor C relatou que uma gestão de recursos humanos eficiente e eficaz é possível, quando se aplica questionários e outras ferramentas para conhecer essas expectativas. Infelizmente, no que se refere aos IFs é comum que os RHs não disponham de

servidores suficientes para se aprofundar nesse trabalho. Por fim, servidor D, afirma que em sua repartição o servidor pode ser avaliado pelos seus resultados e relacionado com sua produção e objetivos do setor.

Ao serem abordados sobre quais desafios os setores de Recursos Humanos enfrentam para manter a qualidade dos serviços do órgão, levando em conta o patrimônio humano gerido pelo setor, servidor A declarou que é importante conhecer as necessidades de gestores e servidores para encontrar uma forma conjunta de ter uma gestão com pessoas focadas no desempenho e na saúde e, assim, tratá-los como seres humanos e não como recursos da organização.

Servidor B, sugeriu que a questão fosse respondida pelos gestores do setor de Recursos Humanos, enquanto servidor C relatou que a falta de equipe é o principal empecilho para manter a qualidade do serviço. Por fim, servidor D destaca a dificuldade na qualificação profissional do setor e na otimização dos serviços.

Ao final do questionário foi dado um espaço para comentários sobre os assuntos abordados e o servidor B fez questão de afirmar que trabalha em um ótimo setor, em que seus colegas e ela própria recebem todo apoio da Instituição para que os serviços sejam desenvolvidos da melhor maneira possível junto à comunidade interna e externa e para que tenham bem-estar profissional. Diante da pandemia – COVID-19, a instituição está oferecendo palestras online para o fortalecimento psicológico e apoio aos tele trabalhos e isso estaria sendo muito bom.

4. Conclusão

As organizações são compostas pelos indivíduos que exercem suas atividades em benefício de empresa ou instituição e por essa razão necessitam de bastante atenção de sua parte. É nesse aspecto que entra em cena a Gestão de Recursos Humanos, pois é esta área que atua na linha de frente, lidando com os colaboradores com o intuito de resolver conflitos e possibilitar que a empresa se organize da melhor maneira possível.

A partir disso, entende-se que a principal motivação para a existência deste artigo foi mensurar a importância do Recurso Humano, com o escopo de conhecer as necessidades e expectativas das pessoas no sentido de crescimento e desenvolvimento profissional. Isso porque com os avanços tecnológicos e demais inovações proporcionadas pela evolução dos costumes é preciso que a organização esteja atenta para cultivar e administrar seus talentos, mantendo a flutuação de colaboradores estável, tendo em vista que a rotatividade de pessoal é um fator

também importante para o sucesso do negócio, entretanto caso realizado em demasia ou sem planejamento pode prejudicar a organização.

Desta forma, este trabalho demonstra sua relevância ao abordar como a Rotatividade e Gestão De Recursos Humanos não apenas é indispensável como também fundamental para a existência de uma organização. Conceitos relativos à rotatividade de pessoal, causas e efeitos financeiros, e ainda, o papel do Gestor em criar um ambiente de trabalho favorável ao comprometimento fazem com que sua equipe contribua com seus esforços proporcionando um âmbito organizacional com mais qualidade e eficiência.

Cumprido destacar que além do interesse em destacar o funcionamento do RH este estudo também buscou contextualizar seus argumentos a partir dos pensamentos de outros autores como Idalberto Chiavenato e Mário César Ferreira, bem como a partir de artigos científicos que tratam do assunto. Os autores, apesar de tratarem do mesmo assunto, o abordam sob perspectivas diferentes, sendo que Ferreira prefere expor o assunto sob a ótica do trabalhador enquanto Chiavenato cuida de destacar como o RH pode ajudar no crescimento da organização.

A resposta conseguida na pesquisa de campo nos traz a seguinte realidade, quando se trata do setor de recursos humanos, onde trata-se de seu maior bem que são seus colaboradores, a maior preocupação são as condições e qualificações este cargo possa lhe ofertar, para que o colaborador possa melhor desenvolver a função para o qual foi contratado.

Ambos os pontos de vista foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa pois possibilitaram que o tema fosse abordado sob os dois lados da relação de trabalho e consequentemente conferindo mais credibilidade para o trabalho.

Isso tem a finalidade de demonstrar o valor da gestão de recursos humanos sob outros pontos de vista e com isso aprimorar a manutenção e administração dos profissionais dentro da organização.

5. Referencias

BRASIL. Constituição: República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações /Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT

Campus Barra do Garças

Curso Tecnólogo em Gestão Pública

Trabalho de Conclusão de Curso defendido em 04 de março de 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

FERREIRA, Mário César. Qualidade de Vida no Trabalho. Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores/Mário César Ferreira - Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14ª Ed. Editora Saraiva, 2011.