

CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Volmir Bianchet
Álvaro Cielo Mahl

Resumo

As organizações são representadas pela entrada e saída de pessoas, ocasionando a rotatividade no quadro funcional, simbolizando o fracasso ou sucesso. O objetivo principal deste artigo é apresentar uma discussão dos conceitos relacionados com a rotatividade. Os objetivos específicos concentram-se em conhecer como o setor de Recursos Humanos procede no recrutamento ou realocação dos colaboradores; buscar conhecer a ocorrência da rotatividade; enfatizar o comportamento e o clima organizacional que causam esse fenômeno; destacar os motivos que causam a rotatividade e citar possíveis melhorias para evitar a rotatividade. Trata-se de um estudo de pesquisa bibliográfica. Entre os resultados identificou-se que os principais motivos da rotatividade são: mudança de cidade ou estado, não se adaptar ao trabalho, ter encontrado um emprego melhor, melhores condições de trabalho; ocasionando consequências diversas para a organização com altos custos de desligamento e de nova contratação.

Palavras-chave: Organização. Rotatividade. Causas. Consequências.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as organizações são submetidas a inúmeros desafios para se manter no mercado competitivo, tendo muitas vezes que fazer malabarismo para motivar seus colaboradores na realização de seu trabalho, ao mesmo passo em que as organizações têm a necessidade de minimizar os custos operacionais para manter uma taxa competitiva, mas

algumas situações tornam os custos operacionais mais elevados, como é o caso da rotatividade.

De forma a diminuir o índice da rotatividade, as organizações devem passar por mudanças em alguns processos de trabalho, satisfazendo assim, as expectativas dos colaboradores ou ainda melhorar a forma de recrutamento, seleção ou realocação de pessoal, considerando que a sobrevivência organizacional depende da contratação de colaboradores competentes para preencher o cargo.

Sendo assim, o objetivo principal deste artigo é apresentar uma discussão dos conceitos relacionados com a rotatividade, verificando a flexibilidade do mercado, gerando insegurança nos trabalhadores e uma permanência menor dentro da mesma organização. Os objetivos específicos concentram-se em conhecer como o setor de Recursos Humanos procede no recrutamento ou realocação dos colaboradores; buscar conhecer a ocorrência da rotatividade; enfatizar o comportamento e o clima organizacional que causa esse fenômeno; destacar os motivos que causam a rotatividade e citar possíveis melhorias para evitar a rotatividade.

Portanto, é de grande importância que as organizações tracem o perfil dos candidatos para melhor preencher a vaga, diminuindo assim a rotatividade do quadro funcional. Importante também as organizações melhorem a qualidade dos trabalhos, de modo que possam permanecer o maior tempo possível na organização, proporcionando aos profissionais uma melhor experiência e expectativa de crescimento dentro da organização e demonstrarem satisfação em suas atividades profissionais.

Para a organização, a rotatividade gera inúmeros custos, tanto no desligamento, quanto na realocação, dentre os quais: na admissão, o colaborador passou por um treinamento e na troca de posto de trabalho passará por outro treinamento e no desligamento outro recrutamento deverá ser feito, o que pode acarretar um clima organizacional de insatisfação. A rotatividade é o foco principal de discussão desse estudo, objetivando conhecer as consequências e os motivos das causas que levam

acontecer à rotatividade organizacional e encontrar formas de solucionar ou minimizar esse fenômeno.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1.1 ORGANIZAÇÃO

Segundo Chiavenato (2000) a organização representa um conjunto de atividades e tarefas, realizadas por duas ou mais colaboradores em cooperação, tornando importante para o adequado desenvolvimento e sucesso da organização, atingindo os objetivos traçados.

O sucesso organizacional pode ser caracterizado como mostra Fernandes (2006, pp. 31-32), “[...] uma forma de descrever quão bem uma empresa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso. [...] uma empresa tem uma força ou uma atividade de alta competência se supera muitos de seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize”.

As organizações são vistas como um sistema amplo e aberto, caracterizada pela entrada e saída de colaboradores, ou seja, a rotatividade de pessoal no quadro funcional, podendo ocorrer por diversos motivos, tanto internos como externos (CHIAVENATO, 2000).

Chiavenato (2000, p. 197), comenta que “Pessoas e organizações convivem em um interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros”.

Na opinião de Limongi-França (2002) as organizações possuem um ambiente que passa por mudanças constantes, os quais passam por períodos de incertezas e intensas competições entre os novos candidatos e os colaboradores que já fazem parte do quadro funcional, esses devem ter capacidade e disponibilidade de estar em constante aprendizagem e também em busca de novos conhecimentos. E, o recrutamento, seleção ou realocação é feito pelo setor de Recursos Humanos (RH), a procura de um

melhor candidato e apto a preencher a vaga, ou colaboradores competentes para preencher o seu quadro funcional.

2.1.2 RECURSOS HUMANOS

De modo que os objetivos da organização sejam alcançados, o setor de RH tem fundamental importância, tendo como responsabilidade fazer com que as coisas aconteçam da melhor forma possível, fazendo uso dos recursos disponíveis na organização, ou seja, integrar e coordenar os recursos organizacionais, podendo ser cooperativos ou conflitantes, como: pessoas, materiais, dinheiro, tempo e espaço, indo em direção aos objetivos previamente definidos (CHIAVENATO, 1997).

Para Chiavenato (2009) o setor de Recursos Humanos tem como responsabilidade várias atividades dentro da organização destacando o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, bem como planejar e acompanhar a carreira de colaboradores dentro da instituição, desenvolver benefícios e incentivos, definir cargos e salários, avaliar o desempenho de pessoal, cuidar da parte médica e segurança do trabalho. O patrimônio mais valioso das organizações são os colaboradores, e esses devem ser empenhados para o desenvolvimento das atividades, visando alcançar os objetivos da organização, satisfazendo as expectativas individuais dos colaboradores. Assim, o RH significa atrair, aplicar, manter e desenvolver pessoas na organização.

2.1.3 COMPORTAMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Robbins (2005, p. 40) para que o comportamento organizacional seja eficiente esse deve obedecer aos interesses da organização, no qual se pode moldar o comportamento do colaborador conforme o perfil desejado pela organização: "Quando tentamos formar as pessoas ao orientar gradualmente a sua aprendizagem, estamos modelando o comportamento".

Wagner III (2006) afirma que cada pessoa é diferente uma da outra e diante desse comportamento variado dos colaboradores aborda que é

necessário saber administrar cada tipo de comportamento, considerando esse como um fator importante, colaborando para a vantagem competitiva, sendo essa vantagem essencial para determinar o sucesso ou o fracasso da organização.

“No cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização.” (WAGNER III, 2006, p. 367).

Para Nicoleti e Andrade (2008, p. 04): “A cultura organizacional pode ser representada através das relações de trabalho existentes na empresa, desenhando as relações de trabalho e o ambiente compartilhado. Da mesma maneira como ocorre na sociedade, cada organização tem a sua cultura própria característica, ou seja, sua própria cultura organizacional. Cultura essa que definirá como serão as atitudes e políticas da empresa”.

Diante dos vários motivos que causam a rotatividade organizacional, Limongi-França et al. (2002, p. 291) citam o clima organizacional e o entendem como aquilo que “refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos a organização.”

Limongi-França e outros (2002, p. 293), mostram também que o clima organizacional é um “[...] conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificado através de pesquisas calcadas em percepção e opinião.”

Assim, o comportamento organizacional não adequado ocasiona a rotatividade, seja por motivo próprio da organização ou de interesse do colaborador, o que tornará necessário a organização realizar um novo recrutamento para substituição para preenchimento da vaga.

2.1.4 RECRUTAMENTO E ROTATIVIDADE

Limongi-França et al. (2002) abordam que todas as organizações iniciam suas atividades através do recrutamento de pessoal para preencher o seu quadro funcional, onde todas as organizações na tentativa de preencher esse quadro de colaboradores realizam o recrutamento e

seleção, sendo essa uma estratégia de negócio para a organização. O preenchimento de uma vaga também pode ser realizado através da realocação de um colaborador de determinada vaga para outra vaga.

Continuando com a opinião de Limongi-França et al. (2002) o recrutamento é a fase inicial para preencher uma vaga de trabalho, ou seja, a escolha de talentos, sendo realizado através do preenchimento de uma ficha de inscrição para determinada vaga, mediante a uma entrevista. A próxima etapa é seleção, feita de forma a escolher o melhor perfil de candidato a ocupar essa vaga. Ambas as atividades de recrutamento e seleção podem ser realizadas tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo da organização (LIMONGI-FRANÇA et al. 2002).

No cenário de competitividade, Marras (2001, p. 24), enfatiza que “é o cenário onde se desenvolve a lei da oferta e da procura de mão-de-obra. Nele, a empresa (capital) procura profissionais para preencher postos de trabalho nos seus quadros, e os profissionais oferecem os seus serviços e a sua força de trabalho para essas mesmas organizações (trabalho)”.

Para o termo rotatividade Chiavenato (2000, p. 178), enfatiza que esta significa “[...] definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; [...], o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”.

Diversos são os motivos que podem levar um colaborador a se desligar da organização, dentre as quais, pode-se destacar a insatisfação com a atividade realizada, o estresse, doenças ocupacionais, mudanças de cidade ou estado, entre outras. “A insatisfação também acelera a rotatividade organizacional”, e a saída de um colaborador e entrada de outro ocasiona para a organização um encargo dispendioso (WAGNER III, 2006, p. 125).

Inúmeros outros motivos podem levar a organização a demitir um colaborador ou um colaborador se desligar, como mudanças no quadro funcional, mudanças econômicas, inadequação do colaborador, etc. A inadequação do colaborador pode ser devido a não ter se identificado com a política da empresa, ou estar em busca de melhor salário,

dificuldades de se adaptar ao local de trabalho ou a atividade realizada, insatisfação e questões ligadas à família, saúde e outros. (ORELLANO, 2006).

Para as mudanças que vem ocorrendo, Limongi-França et al.(2002, p. 236), indicam que no ponto de vista organizacional, “[...], as mudanças a que as organizações estão expostas fazem com que novas formas de gestão sejam desenvolvidas e aplicadas”.

Quando o índice de rotatividade está muito alto, algumas mudanças dentro da organização se fazem importante, como mostra Chiavenato (2000, p. 194), ao dizer que “para enfrentar o desafio da rotatividade, muitas organizações estão modificando suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos [...], redefinindo a gerência [...], repassando a remuneração para transformá-la em ganho variável [...]”, bem como, treinamentos extras, cursos, benefícios, proporcionar trabalho em equipe e outros métodos vantajosos que colabora com a minimização da rotatividade organizacional.

Concluindo com a visão de Chiavenato (2000, p. 184), considera-se a rotatividade não como causa e sim como efeito “[...] a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”.

2.2 MÉTODO

O principal tema de discussão deste artigo foi sobre as causas e consequências da rotatividade nas organizações, levando em consideração alguns procedimentos metodológicos, caracterizando o estudo como uma pesquisa bibliográfica.

O estudo foi realizado em fontes primárias através de pesquisa em livros e materiais disponíveis tanto em materiais impressos, quanto em artigos publicados na internet sobre dados referentes à questão abordada.

2.3 DISCUSSÃO DOS DADOS

As organizações são formadas pelos mais variados tipos de pessoas, para Chiavenato (2000) engajadas na realização de tarefas e atividades visando o sucesso e atingindo os objetivos da organização. Para que esses objetivos sejam alcançados, o setor de Recursos Humanos tem papel fundamental dentro da organização que é integrar e coordenar os recursos (CHIAVENATO, 1997), bem como fazer a seleção e recrutamento de seus colaboradores.

Após os achados teóricos, quanto ao primeiro objetivo específico deste estudo, pode-se constatar que é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos da organização realizar o recrutamento e seleção do perfil mais adequado para o preenchimento da vaga. É nessa fase que o RH recolhe as informações necessárias e preenche o cadastro para posterior selecionar o perfil ideal para compor o seu quadro funcional. A seleção pelo melhor candidato deve ser feita com cuidado, deve-se analisar criteriosamente cada perfil, escolhendo o perfil mais competente para preencher a vaga, o qual irá colaborar para o sucesso da organização.

Conforme mostra Bohlander (2003) o sucesso da organização depende da competência do colaborador, incluindo o conhecimento, a qualificação e as habilidades, garantindo assim, uma vantagem competitiva e o sucesso organizacional.

Fazer a escolha errada de um colaborador pode custar caro para a organização, tanto pelo desligamento do candidato da organização, como também ter que realocar o mesmo em outra vaga em que seja capacitado, pois para cada contratação ou realocação, geralmente, é realizado um treinamento, gerando custos.

Araújo (2006, p. 92), define o termo treinamento como “[...] educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa”.

Quanto ao segundo objetivo, com a ocorrência da rotatividade de colaboradores na organização tem-se um problema complicado e muitas vezes de difícil solução ocasionando custos elevados, considerando a

rotatividade com a saída de colaboradores de maneira intencional ou não, sendo que os motivos podem ser diversos, considerando, geralmente, como um indicador importante da saúde da organização, merecendo muita atenção, pois deve ser entendida que o alto índice acarreta prejuízos na competitividade do mercado, ocasionando para a organização prejuízos.

Chiavenato (2004) comenta dos cuidados que a organização deve ter para a rotatividade não escapar do controle, pois quando essa situação aumenta de proporção, diante de um mercado competitivo, onde as ofertas são intensas, costuma ocorrer altos índices de rotação de colaboradores dentro de uma organização.

No terceiro objetivo, quando se trata de comportamento e clima organizacional, as organizações são representadas por pessoas, são esses colaboradores que contribuem para o sucesso ou fracasso da organização. Considerando que cada colaborador é marcado pelo seu próprio comportamento, sua maneira de agir e reagir diante de determinada situação. O comportamento deve obedecer aos interesses da organização, portanto, esses são passíveis de serem moldados conforme a necessidade organizacional através do próprio treinamento. Os comportamentos que ganham destaque dentro da organização, tanto no aspecto positivo, quanto negativo são: lealdade, amizade, capacidade de trabalhar em equipe, egoísmo, infantilidade, agressividade, preguiça, timidez e outros.

Para o clima organizacional, esse tem grande responsabilidade no nível de rotatividade fazendo com que os colaboradores se comportem de tal maneira e os descontentes acabam solicitando o seu desligamento.

Quanto ao quarto objetivo, os motivos que levam a rotatividade observada dentro das organizações são variados. Quando o desligamento parte da organização os motivos podem ser a falta excessiva, não obedecer às regras, descontentamento com as atividades, não atingir as metas delegadas, etc. Quando parte dos próprios colaboradores, os motivos podem ser a falta de expectativa, baixo salário, desmotivação, estresse, falta de perspectiva de crescimento, necessidade de mudança de cidade

ou estado, melhores ofertas de trabalho, descontentamento com a política organizacional e outros.

Os motivos são tantos para que ocorra a rotatividade e são esses que vão caracterizar o fracasso ou o sucesso da organização. Quando o índice de rotatividade for elevado, a organização tem que cuidar a sua imagem perante a sociedade, pois recuperar essa imagem se tornará muito difícil e complicado.

Algumas melhorias devem ser feitas para evitar a rotatividade organizacional, garantindo a permanência do colaborador por muito mais tempo no quadro funcional; a organização deve passar por algumas mudanças e adaptações: modificar a sua política de recrutamento e seleção, redesenhar os cargos, redefinir as ações da gerência, adaptar todos os colaboradores aos objetivos e outros.

Quando se fala em redesenhar os cargos, Ribeiro (2006) mostra que é fundamental escrever informações claras sobre o cargo, o que se faz e quais os requisitos necessários que deve ser encontrado no colaborador, para que esse tenha um desempenho positivo e que as informações corretas sejam colhidas durante a seleção.

Outro método de melhoria é oferecer aos colaboradores cursos e treinamentos extras, melhorar os benefícios, reajustar os salários conforme a concorrência, tudo para reter os talentos que já estão na organização, bem como conquistar novos colaboradores e permitir que esses tenham um plano de carreira dentro da organização.

Retter esses talentos para a organização significa manter os colaboradores motivados, acreditando na sua potencialidade em contribuição para o crescimento organizacional.

Araújo (2006, p. 124), contribui comentando sobre o plano de carreira: “[...] compara plano de carreira a uma estrada e mostra que não existe, na verdade, um caminho plano, asfaltado e conservador que proporcionará o sucesso pessoal e profissional a quem o trilhar. Pelo contrário, o plano de carreira é fruto de uma sequência de eventos não tão simétricos, estando,

portanto, em constante construção e, infelizmente, muitas vezes em desconstrução”.

A rotatividade deve ser controlada de maneira a manter o capital intelectual e reter os talentos, evitando os elevados custos para a organização com novas contratações ou realocação. Araújo (2006, p. 130) diz que nas ações de “retenção de talentos as pessoas se sentem motivadas a prosseguir na própria organização, gerando uma diminuição da rotatividade”.

Sendo assim, as organizações devem agir de forma a reter os talentos de seus colaboradores, mantendo-os motivados, acreditando na capacidade que os colaboradores têm em contribuir com o crescimento e sucesso da organização. Diante das informações obtidas no desenvolvimento desse estudo, a organização deve analisar e controlar o índice de rotatividade, de forma a evitar despesas sem necessidade e tempo em realizar recrutamento, seleção e treinamento para novos colaboradores.

Motivar os colaboradores pode ser a chave do sucesso organizacional, pois trabalhar motivado aumenta significativamente e melhora a produção. Preocupar-se com o bem estar de seus colaboradores, ter equipamentos necessários para cada tarefa, remuneração adequada, ambiente agradável para a realização das tarefas diárias, a organização colherá ótimos frutos no presente e para o futuro.

O presente estudo demonstrou a necessidade e a importância das organizações em realizar estudos sobre a rotatividade de colaboradores. Esse assunto deve despertar o interesse de gestores e colaboradores, em que estudos devem ser realizados dentro das organizações e melhorias devem ser propostas.

3 CONCLUSÃO

Na atualidade, a rotatividade é considerada como um fenômeno comum dentro das organizações, se tornando mais grave nas organizações

que trabalham com atividades em equipe, pois um depende do outro e se um vai mal, acaba por prejudicar toda a equipe, no qual, cada colaborador tem seu próprio comportamento e reage conforme o clima da organização.

A partir, desse fenômeno, através dos materiais pesquisados percebeu-se que o desligamento nas organizações, hoje é visto como um problema, pois tanto contratar, quanto realocar colaboradores gera custos, ainda mais, quando os colaboradores não permanecem muito tempo no quadro funcional da organização, causando gastos elevados para novos recrutamentos.

As atividades de recrutamento são fatores importantes para uma boa saúde organizacional, o recrutamento deve ser desenvolvido da melhor forma possível, escolhendo o melhor candidato para preencher a vaga, evitando problemas futuros.

A melhor forma de enfrentar a rotatividade é modificar as próprias políticas de recrutamento de pessoal, bem como, realizar um redesenho de cargos, melhorar a política salarial, desenvolver programas que incrementem o clima organizacional positivo, entre outras mudanças. Sendo assim, após algumas mudanças se reduzirá os custos da rotatividade, tendo em seu quadro funcional melhor colaborador e com uma melhor qualificação, se tornando uma organização mais produtiva.

Desta forma, podem-se elevar os custos da organização com a mudança, mas em contrapartida mudando as diversas políticas reduzirá o custo da rotatividade mais tarde, tendo em seu quadro funcional colaboradores com o melhor perfil e aptos para cada vaga a ser preenchida, tornando o trabalho mais produtivo e menos cansativo o que diminui o processo de rotatividade.

É importante mencionar que colaboradores felizes, talentosos no desenvolvimento de suas funções, representam uma organização saudável e baixo índice de rotatividade. A rotatividade sempre vai existir e os colaboradores devem sempre estar em constante aprendizagem para conquistar novas oportunidades dentro da organização.

Conclui-se o estudo, que a melhor forma de minimizar a rotatividade, a organização deve fazer o possível para reter os talentos que já possui em seu quadro funcional e buscar conquistar novos talentos, oferecendo sempre condições adequadas para cada cargo oferecido, pois a organização se faz através do talento de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís César G. de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOHLANDER, G. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. Recursos Humanos: o capital humano nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competência & desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. Relações trabalhistas no Brasil: administração e estratégia. São Paulo: Futura, 2001.
- NICOLETI, Gerson Gilberto; ANDRADE, Hélio Alves de. Rotatividade de pessoal: estudo de caso na empresa Cooper - cooperativa de produção e abastecimento do vale do Itajaí - filial Omino setor de frente de caixa. 2008. Disponível em: . Acesso em: 15 nov. 2015.
- ORELLANO, Verônica I. Fernandes; PAZELLO, Elaine T. Evolução e determinantes da rotatividade da mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 90. 2006.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SOTO, E. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- WAGNER III, J. A. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

Sobre o(s) autor(es)

Álvaro Cielo Mahl, Professor da UNOESC, Mestre em Psicologia e do Exercício pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro de Portugal, alvaro.mahl@unoesc.edu.br
Volmir Bianchet, Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela UNOESC, São Miguel do Oeste.