

ALTA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Guido Feuser¹

Mário Cesar Pinheiro²

Sebastiam Johann Batista Perini³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo ajudar a esclarecer o motivo da evasão e da alta rotatividade de funcionários nas organizações, principalmente na área produtiva. Quando uma empresa atrai um talento para o seu quadro de colaboradores, é um momento de comemoração, no entanto, quando esse profissional sai da organização, sérias complicações podem surgir, como por exemplo, a perda do conhecimento e do capital intelectual, isso pode impactar diretamente na motivação das pessoas, criando um ambiente desconfortável, e acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo ainda na credibilidade junto aos clientes. Um dos motivos também é a escassez de mão de obra que está presente no mercado, onde possibilita ao trabalhador escolher uma opção que é mais atraente, sendo em relação ao salário ou de benefícios. Com a nova geração, os profissionais não querem esperar um tempo para crescer dentro da empresa, ou seja, o funcionário não espera mais surgir uma vaga para poder crescer na sua profissão. Se ele enxergar que o seu objetivo não será alcançado dentro da meta estabelecida, prefere sair e procurar outro trabalho. Através do Recurso humano e o envolvimento das chefias, é possível encontrar um equilíbrio na gestão das pessoas, criando um ambiente mais favorável no processo produtivo, envolvendo as pessoas e motivando-as de forma positiva, fazendo-as sentirem parte da organização. O trabalho de atrair e insentivar precisa ser permanente não só do RH, mas de todo o setor administrativo, principalmente dos líderes que tem um contato direto com os funcionários, conhecer na medida do possível cada um de seus colaboradores, dos seus sonhos e desejos, é um trabalho compensador e com retorno, porém requer muito empenho. Pesquisas mostram que as pessoas quando estão engajadas e são valorizadas pelas organizações produzem mais e são mais felizes.

Palavras-chave: Rotatividade ; Turnover ; Absenteísmo ; Motivação.

¹Formação em Administração de Empresa

²Formação Tecnólogo de Gestão da Qualidade e Produtividade e Pós Engenharia da Qualidade

³Formação em Engenharia de Produção, Pós graduação em Gestão de Pessoas e Mestrado em Engenharia de Processos

1 INTRODUÇÃO

No cenário competitivo as empresas estão enfrentando dificuldade de encontrar pessoas para manter o seu processo produtivo, aumentando assim os custos internos da organização. Estes custos a mais trazem para as organizações dificuldade de se manterem no mercado globalizado. As organizações não podem mais trabalhar de forma isolada, será necessário o envolvimento de todos os setores dentro da organização. A liderança precisa do conhecimento da gestão de pessoas para mudar a saída precoce de seus funcionários. Neste sentido, a gestão de pessoas tem um papel muito importante na organização, não apenas de contratar, mas deve criar mecanismos dentro da empresa para que seu funcionário tenha um ambiente de trabalho saudável, oferecendo plano de carreira com benefícios e assim possa atrair e reter os talentos. A saída para minimizar os impactos da rotatividade nas organizações, é realizar um trabalho de motivação com as pessoas, abrangendo vários aspectos que levam os trabalhadores a se sentirem realizados no seu posto de trabalho. É importante que a liderança conheça os seus subordinados e tenha uma relação de confiança, não só de empregado, mas de amigo, no qual ele pode contar com o seu superior nas situações de dificuldade não só da empresa, mas também em sua vida particular. Portanto a gestão do Turnover (é a entrada e saída de funcionários nas empresas) e a rotatividade é um tema que está em evidência no mundo dos negócios.

2 ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoas dentro da organização pode se tornar um grande problema administrativo e merece atenção dos gestores de recursos humanos. A geração da rotatividade pode ser causada por diversos motivos ou fatores, como por exemplo: insatisfação do funcionário, falta de adaptação ao emprego, entre outros. O autor Chiavenato (2002), define a rotatividade como a flutuação de pessoas entre uma organização e seu ambiente, ou seja, é o volume de pessoas que entram e saem da organização. A rotatividade pode acontecer por motivos em ambiente internos e externos. Para se ter mais informações sobre esses motivos internos e externos, o especialista de RH realiza uma entrevista de desligamento com o funcionário que, conforme Chiavenato (2004, p. 89): abrange os seguintes aspectos: motivo que

determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário); opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas; opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho; opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso; opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas; opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Segundo Marras (2000, p. 66), o que determina a necessidade de um serviço de recrutamento e seleção é: “rotatividade (Turnover); aumento de quadro planejado; aumento de quadro circunstancial”. Sendo assim, a rotatividade de pessoal é a movimentação de funcionários que entram e saem da organização. Sendo o quadro de rotatividade elevada, pode trazer sérios problemas para a organização, por isso é relevante avaliar o motivo da rotatividade e tomar ações para tentar mitigar a rotatividade, pois estes fatores elevam o custo da organização.

2.1 Fatores que geram a rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal pode ser motivada por fatores internos e externos. Chiavenato (2002, p. 184) comenta como fenômenos externos “a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc”. Já os fenômenos internos, conforme Chiavenato (2002, p. 184) são:

- Política salarial da organização; política de benefícios da organização;
- Tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- As oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- 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;
- Grau de flexibilidade das políticas da organização.

Estas informações são de grande importância para a organização, pois é possível avaliar os motivos dos desligamentos e propor ações para minimizar os impactos e assim reduziros custos.

É necessário que a organização crie formas de monitorar o grau de rotatividade, criando um índice por setor e estipulando qual o é índice aceitável para a sua organização. Desta forma a empresa, consegue medir e propor ações para melhorar os indicadores. Para Marras (2000, p. 66), “esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).” Chiavenato (2002) relata que os índices podem ser mensais ou anuais, tudo depende onde a organização quer chegar e promover os ajustes necessário que seja sustentável e viável.

2.2 Cálculo do índice de rotatividade

O cálculo do índice de rotatividade pode ser realizado de várias formas, isto pode depender da empresa, o que ela quer saber ou conhecer. Seguem alguns exemplos aplicados nas organizações: índice de desligamento em relação ao número total de empregados, por departamento ou setor. “O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho na força de trabalho.” (CHIAVENATO, 2004, p. 88) para medir somente os desligamentos de funcionários da empresa, Chiavenato (2002, p. 181) traz a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = D \times 100 \text{ EM}$$

Onde:

D = Demissões de pessoal

EM = Efetivo médio no período

Neste caso, são consideradas as perdas de pessoal sem considerar os motivos do desligamento.

Já para calcular o índice de perdas de funcionários considerando os motivos do desligamento, é utilizada a seguinte fórmula, conforme Chiavenato (2002, p. 181):

Índice de Rotatividade de Pessoal = $D \times 100$

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$

Onde: D = demissões espontâneas a serem substituídas;

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = somatória dos números de empregados no início de cada mês;

A = número de meses do período.

No exemplo acima, são consideradas somente as saídas por iniciativa do funcionário, as demissões por iniciativa da empresa não são consideradas. Marras (2000, p. 66) traz outra fórmula para medir o índice de rotatividade considerando somente os desligamentos de funcionários:

$Ir = \frac{Nd}{E_{ip} + E_{fp}} \times 100$

Onde:

Nd = número de desligados (somente, demitidos, somente demissionários ou ambos)

E_{ip} = número de efetivos no início do período

E_{fp} = número de efetivos no fim do período

Ir = Índice de rotatividade

Já para calcular o índice de rotatividade de pessoal considerando as entradas e saídas de funcionários da empresa, Chiavenato (2002, p. 180), traz a seguinte fórmula:

Onde:

Índice de rotatividade de pessoal = $\frac{D}{EMA} \times 100$

— 2

EMA = admissões de pessoal dentro do período considerado; D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado; EM = efetivo médio dentro do período considerado.

Este índice permite que a empresa analise a flutuação de empregados no seu ambiente de trabalho.

2.3 Análise do índice de rotatividade

Não basta apenas calcular o índice de rotatividade das pessoas dentro das organizações, é necessário saber e conhecer o que se quer analisar com os índices levantados.

Portanto, conforme Chiavenato (2002) o índice deve ser analisado em cada situação específica e paracada empresa de forma particular. O índice de rotatividade de pessoal mostra a flutuação em percentual de empregados na organização com relação ao número médio efetivo. Para se analisasse índice, Chiavenato (2002, p. 181) explica da seguinte forma:

Se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal.

O mesmo autor diz o seguinte: “não há um número que defina o índice ideal de rotatividade, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da própria função externa do mercado.” (CHIAVENATO, 2002, p. 182). Sendo assim, as empresas devem ter grande conhecimento de sua realidade verificar qual é o melhor índice de rotatividade ideal. Com as informações destes índices é possível saber como que está a organização e propor ações de melhorias.

2.4 Gastos com rotatividade de pessoal

Quando a rotatividade de pessoal dentro da organização for muito alta, pode trazer vários problemas para a empresa. Além de sobrecarregar os demais funcionários quando acontece o desligamento, temos outros custos associados a isso, seja no pagamento da indenização até mesmo na contratação de outro funcionário e o tempo gasto para o treinamento da pessoa nova.

Neste cenário competitivo onde estão inseridas as organizações são obrigadas a baixar os custos em todos os sentidos, não só no processo produtivo. O problema financeiro pode abalar a relação entre empresa e cliente e pode prejudicar mais ainda a organização. Esta desconfiança também pode prejudicar o ambiente de trabalho, podendo provocar a insatisfação dos funcionários e aumentar a rotatividade dentro da organização.

Wagner e Hollenbeck (2003, p. 124) definem a substituição voluntária de

funcionários como um encargo dispendioso, ou seja, o gasto que a empresa tem para substituir um funcionário é bastante significativo.

Os autores ainda enfatizam que não se devem considerar somente os custos de substituição, pois “se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho do que os que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão de obra remanescente.” (WAGNER ; HOLLENBECK, 2003, p.125).

Neste contexto, tendo um alto índice de rotatividade, os gastos são elevados e não fica somente na indenização ou preparação de outro funcionário, mas todos os custos de recrutamento, exames de admissão, sem contar com os gastos da baixa produtividade decorrente da perda do funcionário.

Na visão de Chiavenato (2002, p. 187), “saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses.”

2.5 Turnover

Turnover, também conhecida com rotatividade de pessoas dentro das organizações pela gestão de pessoas no mundo empresarial, está ligado ao processo de demissões e admissões ocorridos em um determinado período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período. O índice de turnover

[...] é muito usado para definir a movimentação de pessoal entre uma empresa e seu ambiente. Este cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa (CHIAVENATO, 1998).

Normalmente o turnover é levantado mensalmente para permitir comparações e decisões, já que tem caráter preditivo.

Considerando-se que o índice de turnover diz respeito à rotatividade de pessoal, normalmente desconsideram-se em seu cálculo as entradas por aumento de quadro ou saídas por redução de quadro, bem como por aposentadoria e morte.

O turnover pode também ser calculado de diversas formas, seja ela global, setorial, por níveis hierárquicos, por iniciativa da empresa, por iniciativa dos empregados; enfim a empresa define a sua realidade e a sua demanda.

Embora já tenha sido promovido a “indicador”, até com fórmula de cálculo, algumas organizações não estão dando atenção a este cenário. Os gestores precisam compreender a sua importância e propor ações de forma preventiva à redução do

turnover.

2.6 Absenteísmo

Absenteísmo é a frequência ou duração do tempo perdido de trabalho, quando os empregados não vêm trabalhar. Assistência, contrário de absenteísmo, diz respeito a que frequência um empregado está disponível para o trabalho. O absenteísmo geralmente é punido com atos disciplinares ou por demissão, uma vez que é um comportamento facilmente observável e obviamente prejudicial à organização. A fórmula usada pelas organizações para calcular o absenteísmo é a seguinte:

$$\frac{\text{Dias de trabalho perdidos}}{\text{No mês em função do absenteísmo}}$$

$$\text{Número médio de empregados} \times \text{números De dias úteis no mês}$$

Essa fórmula reflete tanto a quantidade de empregados faltosos com a duração de sua ausência. As faltas abonadas não são incluídas nesse cálculo por diferentes motivos, as licenças por doenças (depois dos primeiros quatro dias) ou planejadas e autorizadas com antecedência. O absenteísmo é mais comum nas grandes organizações sem fins lucrativos, como nas repartições públicas onde o controle de presença nem sempre são eficazes. No entanto, algumas vezes é preciso que ele seja medido de maneira diferente. Para chegar ao custo total do absenteísmo, as organizações deveriam incluir todos os dias de trabalho perdidos, independentemente das causas, porque outra pessoa teve que ser deslocado para cobrir a sua falta, causando muitas vezes transtorno e indisposição no gerente da área e em seus subordinados. Para identificar o abandono intencional, deveriam incluir apenas as ausências que o empregado é capaz de controlar. Muitas vezes o empregado está desmotivado, quer sair da empresa, mas não quer pedir a conta, começa a fazer corpo mole, operação tartaruga, chegar tarde e até faltar no seu trabalho. Nesses casos, é preferível que o seu superior imediatamente tome logo as atitudes cabíveis e faça seu desligamento antes que contamine o ambiente de trabalho. Em muitos casos o absenteísmo é causado por problema de saúde ou problemas relacionados com as famílias.

Segundo George e John (2012, p.123) os psicólogos vem há tempos estudando as causas e as conseqüências do absenteísmo. Eles descobriram que ele depende da

capacidade e da motivação do empregado em ir para o trabalho e de fatores intrínsecos e externos ao próprio trabalho. Note que a capacidade de ir ao trabalho pode ser reduzida por obstáculos, como doenças ou acidentes, responsabilidades familiares e problemas com transporte.

A motivação pode ser umas das saídas para a organização reduzir o índice de absenteísmo, onde tem a possibilidade de aplicar vários recursos que minimizam os impactos da ausência das pessoas. Isto também pode ser influenciada por práticas organizacionais (penalidades e recompensas), cultura organizacional (se o absenteísmo é aceitável ou não), e por atitudes, valores e metas do empregado. A frequência e a duração dos afastamentos têm a ver com a satisfação no trabalho, quanto mais satisfeito menor o índice de absenteísmo.

Segundo estudos, quanto maior o número de mulheres no quadro de empregados, mais forte é a relação entre absenteísmo, devido a relação da mulher com o seu filho e impacta diretamente na satisfação no trabalho. Não podemos esquecer que no caso das mulheres, recai sobre elas a responsabilidade maior na criação dos filhos quanto à amamentação, doenças dos filhos, escolas, creches, é um índice muito elevado o número de mulheres que tem esse compromisso com os filhos, principalmente nos primeiros anos de vida.

Muitas informações sobre diferentes características dos empregados são necessárias para gerenciar os resultados dos Recursos Humanos com eficácia. Programas de controle de afastamento precisam ter como alvo as amplas causas do absenteísmo. As organizações podem influenciar a intenção dos empregados criando políticas de consequências aos funcionários: como disciplinar os faltosos, verificar as justificativas dadas por eles, buscar fontes e apurar a veracidade dessas justificativas, comunicar as regras para o absenteísmo e premiar os bons índices de frequência. Lidar com outras causas, como problemas familiares, é bem mais difícil, mas igualmente importante.

2.7 Motivação

Os funcionários precisam estar sempre motivados para contribuírem no desempenho da organização e no alcance de seus objetivos. Para isso, alguns mecanismos são utilizados visando garantir essa motivação do empregado. Um conceito de motivação é proposto por Dubrin (2003, p. 110): “processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas

organizacionais. Sabemos que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcançar a meta”. Por outro lado, Chiavenato, (2004), enfatiza que é difícil definir o conceito motivação, pois ela pode ser usada com diferentes sentidos. O autor define como ‘motivo’ tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo, ligado ao ambiente, ou pode ser gerado internamente nos processos mentais da pessoa. Chiavenato (2004) ressalta que a motivação está relacionada às forças ou motivos que influenciam a pessoa no trabalho, ou seja, a motivação influencia no desempenho do empregado e este no desempenho da organização. Assim, a motivação é um fator essencial para o desenvolvimento do negócio. Segundo Bergamini (1997, p. 34):

A motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado.

A mesma autora enfatiza que as empresas devem atrair a mão-de-obra e fazer com que as pessoas desempenhem as atividades com eficácia e satisfação. Além disso, as empresas devem “utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.” (BERGAMINI, 1997, p. 25). Então, a motivação do empregado depende, também, da maneira como ele é visto pelo seu líder, ou seja, o funcionário deve ser visto pela organização como um colaborador e não apenas como mais um número dentro da empresa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, foi possível analisar a importância dos referidos temas voltados à administração de recursos humanos. Percebeu-se, também, que a rotatividade de pessoal é um fator que tem grande relação com a gestão de pessoas. A flutuação de pessoas na organização pode ser prejudicial em vários aspectos, como financeiros, de produtividade e satisfação dos clientes. Entre os problemas que a alta rotatividade de pessoal pode causar à empresa, os financeiros podem ser considerados os mais prejudiciais, pois afeta o coração da empresa. O custo de admissão hoje é muito elevado nas organizações, pois esta mudança vai demandar recursos de contratação e de

treinamentos para deixar a pessoa apta a desenvolver a atividade requerida.

Na demissão, os custos também são elevados, porque geram impostos e taxas, multas. Segundo nossa pesquisa, percebemos que a falta de motivação ainda é uma das maiores causas da rotatividade/turnover dentro empresas, porque muitas vezes, os funcionários chegam desmotivados nas empresas, por motivos diversos, principalmente quando se trata de um problema familiar, afetando o psicológico do funcionário, causando baixo rendimento no seu posto de trabalho. Outro ponto importante que afeta a rotatividade/turnover são os casos de doenças, como stress, depressão entre outros. Para minimizar os efeitos da rotatividade dentro das organizações, as lideranças exercem um papel importante na relação com os seus colaboradores. Ele precisa conhecer a sua equipe, saber a realidade e o ponto de vista de seus colaboradores, conhecer também aonde cada colaborador quer chegar e dar as condições para que este objetivo seja alcançado. Podemos ter um entendimento da seguinte forma: o funcionário quando opta em trabalhar na empresa, traz consigo um sonho que almeja realizar seja material ou profissional, e esse sonho que move e impulsiona o seu desempenho na organização, mas quando o funcionário percebe que suas necessidades não estão sendo atingidos, seu desempenho diminui, provocando insatisfação e desânimo no seu trabalho. Não podemos esquecer também que a demanda de mão de obra tem um peso enorme na rotatividade de pessoas nas organizações. Outro fator forte observado é a geração Y, que entra na organização com o objetivo de crescer rápido e quando visualiza que sua meta não será alcançada, parte para outro desafio. Ainda dentro da motivação os benefícios oferecidos pela organização pode ser uma forma de reter as pessoas, pois geralmente representa para a empresa baixo custo, onde pode ser dedutível no imposto de renda, porém para o colaborador pode fazer a maior diferença, exemplo: plano de saúde, convênio odontológico, associação, creches entre outros. Portanto é necessário mudar todo o conceito na visão quando o assunto é pessoas, pois a responsabilidade na gestão das pessoas não fica somente a cargo do líder e sim de toda a organização, mudando o foco para a gestão das pessoas, onde todos fazem parte. O investimento em recursos humanos pode trazer à organização vários benefícios, entre eles, profissionais mais capacitados para melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços, satisfação dos clientes e maior aceitação do mercado, além de reduzir os gastos de rotatividade. De acordo com o estudo realizado, concluímos que a motivação é um fator muito importante dentro das organizações, podendo levar a empresa a se manter forte no mercado competitivo e manter a autoestima de seus funcionários. Em

contrapartida, também evidenciamos que nas organizações, alguns gestores não estão encarando a motivação como um fator positivo e não estão atentos as mudanças de comportamento das pessoas, correndo o risco de encerrar suas atividades.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- . **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- . **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2004.
- . **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUBRIN, Andrew j. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GEORDE T. Milkovich; JOHN W. Baudreau. **Administração de Recursos Humanos**: São Paulo: Atlas, 2012.
- JIM Cairo. **Motivação e Definição de Metas: Como definir e alcançar metas e inspirar outros**. 1 ed São Paulo, 1998.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed São Paulo: Futura. 2000.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.