

Estudo dos fatores que contribuem para a alta rotatividade de colaboradores

José Geraldo Kroin (Faculdade União) geraldokroin@yahoo.com.br
Profa. Leticia Maria Baggio (Faculdade União) leticiabaggio@yahoo.com.br
Profa. Ms. Sandra Mara Dias Pedroso (Faculdade União) sandra.mara@kroton.com.br

Resumo

Percebe-se que a ARH tem papel fundamental para o sucesso organizacional através do uso dos seus processos de gestão de pessoas, que são processos dinâmicos e trabalham em conjunto obedecendo a fatores internos e externos que influenciam as organizações. Ainda assim as organizações acabam tendo problemas com seus colaboradores. O absenteísmo representa uma das maiores preocupações das organizações, pois reflete diretamente nos resultados e leva a organização a uma situação curiosa, onde tem o funcionário, mas não pode contar com o mesmo em todo o horário de trabalho. Outro fenômeno que deve ser visto com atenção é o *turnover* de colaboradores. Altos índices de rotatividade são muito preocupantes, pois além de serem muito onerosos para as empresas causam muitos distúrbios e afetam diretamente a produtividade das empresas. Neste sentido, o presente trabalho teve como objetivo identificar os principais motivos que levam a rotatividade de colaboradores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa junto a 50 trabalhadores, selecionados aleatoriamente. Os resultados mostraram que os principais fatores motivadores do *turnover* são as propostas mais atraentes por parte de outras empresas e a falta de oportunidade de crescimento dentro das empresas. Por outro lado o reconhecimento pelo trabalho realizado e possibilidade de crescimento são os motivos que mais retêm os colaboradores dentro das empresas.

Palavras chave: Gestão de pessoas, Turnover, Retenção profissional.

Study of factors that to high employee turnover

Abstract

It is noticed that ARH plays a fundamental role in organizational success through the use of its people management processes, which are dynamic processes and work together obeying the internal and external factors that influence organizations. Yet organizations end up having problems with their employees. Absenteeism is a major concern of organizations since it directly affects the results and leads the organization to a curious situation where the employee has, but can not count on it throughout the working hours. Another phenomenon that must be viewed carefully is the turnover of employees. High turnover rates are very worrying, as besides being very costly for companies cause many disorders and directly affect the productivity of firms. In this sense, the present study aimed to identify the main reasons that lead to employee turnover. We conducted a survey where the results showed that the main motivating factors for turnover are the most attractive proposals from other companies and the lack of opportunity for growth within the company. On the other hand the recognition of the work and the possibility of growth are the reasons that most retains employees within the companies.

Keywords: People Management, Turnover, Professional Retention.

1. Introdução

Para que o crescimento ou sobrevivência das organizações seja uma realidade, muitos fatores devem ser tratados como sendo de grande importância. Um deles é o capital humano, pois as pessoas e suas competências passam a ser o diferencial competitivo entre as organizações e

para que se obtenha a utilização plena das pessoas e suas capacidades as organizações tendem a mudar os seus conceitos e práticas gerenciais para obterem sucesso empresarial.

Neste sentido, os conceitos da Administração de Recursos Humanos ajudam a compreender o que é de fato o relacionamento e gerenciamento das pessoas dentro das organizações, assim como despertar para a importância do capital humano, que é indispensável e faz com que as organizações tenham vida.

Constata-se que a moderna gestão de pessoas está atenta às novas demandas de gestão de pessoal especialmente ao que se refere a reconhecimento, valorização e satisfação no ambiente de trabalho. Fatores estes que visam a satisfação das necessidades individuais no ambiente de trabalho, mas que também contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais como atingimento de metas e resultados.

Entretanto, mesmo com constantes investimentos realizados na gestão de pessoas, alguns fatores, invariavelmente, poderão afetar a performance organizacional. Dentre estes fatores destaca-se aqui o absenteísmo e o *Turnover* como elementos frequentes em organizações de todos os portes, em maior ou menor escala.

Com base no exposto, o presente artigo tem como objetivo identificar os principais fatores motivadores do fenômeno *Turnover*, analisando os benefícios que a redução do mesmo pode trazer às empresas. Para cumprir ao propósito a que este estudo objetiva, foi realizada uma pesquisa onde foram elencados alguns dos principais fatos motivadores do *turnover*. Com o resultado da pesquisa podemos então centralizar os esforços nos pontos geradores do *turnover* e reduzir este fenômeno que sempre causa prejuízos ou desequilíbrios dentro das organizações. Também de posse dos dados resultantes da pesquisa poderá ser visualizado quais são os principais fatores que levam a retenção dos colaboradores.

As organizações devem empenhar-se na identificação dos motivos que levam tanto ao absenteísmo quanto a rotatividade de colaboradores pois suas consequências são sempre maléficas para a empresa. Após a identificação das suas motivações, as mesmas devem ser estudadas para que sejam tomadas atitudes eficientes no combate a esses fenômenos.

A este respeito, cabe a ARH atuar dentro das organizações para resolver esses problemas utilizando as ferramentas adequadas para o relacionamento com as pessoas e assim proporcionar maior produtividade, rentabilidade e satisfação tanto para a organização quanto para os colaboradores.

2. Administração de recursos humanos

Autores como Chiavenato (2004) e Milchovich (2000) conceituam de formas diferentes a Administração de Recursos Humanos (ARH), mas pode-se resumi-la basicamente em que a ARH é a função administrativa que trata do relacionamento e gerenciamento das pessoas, desde a seleção, contratação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração; enfim é o gerenciamento do capital humano das organizações.

A expressão recursos humanos nos traz a mente termos como pessoas e relações. Este último em seus mais variados nuances. No período da revolução industrial surgiu o termo “relações industriais”, predominante até pouco tempo. Este termo sofreu mudanças trazendo visões mais dinâmicas sobre o assunto evoluindo para “administração de recursos humanos” ou “administração de pessoas”. No entanto, contemporaneamente fala-se em “administração com pessoas”, isso porque a percepção do valor do capital humano mudou, na era da informação percebeu-se a importância que as pessoas têm dentro das organizações, afinal as organizações são formadas por pessoas.

Neste sentido destaca-se que “A Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação”. (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

Tomando por base a definição de Chiavenato (2004) supra citado, percebe-se que o grande diferencial competitivo entre as organizações está nas pessoas, pois são elas que criam, lideram, motivam, empreendem, ou seja, fortalecem as organizações. Portanto, o sucesso das organizações depende das pessoas que nela trabalham; assim como as pessoas dependem das organizações para alcançarem sucesso pessoal, crescer na vida, alcançar os objetivos almejados.

Corroborando com este pensamento, Chiavenato (2004, p.5) argumenta que, “Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas que dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais”.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível dentro das organizações, pois sofre influência de inúmeros fatores como por exemplo a cultura e estrutura adotadas pela organização, o tipo do negócio, os tipos de processos internos.

Assim, deve-se escolher a maneira de tratar as pessoas dentro da organização: elas podem ser chamadas e tratadas como recursos humanos, que terão a necessidade de serem administrados, envolvendo planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, para que seja possível obter o máximo rendimento dessas pessoas. Outra maneira seria tratá-las como parceiras das organizações constituindo parte integrante do capital intelectual da organização.

Ainda segundo a visão de Chiavenato (2004, p.9) há três aspectos fundamentais que dão rumo a Gestão de Pessoas, sendo:

1. As pessoas como seres humanos: Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização. Isso significa que a organização deve compreender e respeitar que as pessoas são diferentes, possuem personalidade, habilidades diferentes.
2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: Elementos impulsionadores da organização, pró ativos, inovadores, dinamizando a organização.
3. As pessoas como parceiros da organização: Conduzir a organização ao sucesso através de esforço, responsabilidade e comprometimento, realmente se dedicando a empresa esperando o retorno a essa dedicação, através de salários, crescimento dentro da organização, reconhecimento.

Neste contexto cabe resaltar que a ARH – Administração de Recursos Humanos, tem como um dos seus principais objetivos conscientizar as organizações sobre a importância das pessoas para que assim o crescimento das mesmas seja alcançado através da colaboração eficaz de seus colaboradores, sejam empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer outra denominação utilizada. A maneira como as pessoas são tratadas tem grande influência no sucesso ou insucesso de uma organização, por isso a importância de tratá-las como elemento básico para a eficiência da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), para que as organizações tenham eficácia, a ARH contribui através dos seguintes meios:

1. Ajuda a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão – antigamente a ênfase em fazer corretamente as coisas através de métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência, a mudança do foco para a eficácia veio com a

preocupação em atingir objetivos e resultados que é um dos principais objetivos da ARH.

2. Proporciona competitividade a organização – saber empregar as habilidades e competências da força de trabalho, tornando as pessoas mais produtivas beneficiando clientes, parceiros e os próprios funcionários. Desta maneira uma organização pode produzir bens e serviços que tenham boa aceitação no mercado mantendo ou ampliando os ganhos reais de seus colaboradores.
3. Proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas – a preparação e capacitação das pessoas é o primeiro passo. O segundo é o reconhecimento e não apenas dinheiro, as recompensas devem ser justas para que as pessoas melhorem e incrementem o seu desempenho.
4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho – fazer com que as pessoas sintam que o trabalho é adequado as suas capacidades e usar mecanismos para deixá-las satisfeitas e felizes, pois esses são fortes determinantes para o sucesso de uma organização.
5. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho – um programa de qualidade de vida no trabalho estrutura o ambiente tornando-o agradável no sentido de satisfazer as necessidades individuais das pessoas e tornar o local desejável e atraente.
6. Administrar e impulsionar a mudança.

Percebe-se, portanto que a ARH tem papel fundamental para o sucesso organizacional através da gestão das pessoas que compõem a organização. Para cumprir com este propósito a área de RH faz uso dos seus processos de gestão de pessoas que serão apresentados a seguir.

2.1 Os seis processos do rh

A Gestão de Pessoas é um conjunto de diversos processos dinâmicos que funcionam em conjunto sendo que quando um dos processos tem falhas acaba comprometendo os demais. Conforme Chiavenato (2004) esses processos são desenhados obedecendo aos fatores externos e internos que influenciam as organizações; são eles:

a) Processo de Agregar Pessoas. Utilizado para a inclusão de novas pessoas na empresa. Também pode ser denominado como processo de provisão, suprimento, recrutamento ou seleção de pessoas. Trata-se de um conjunto de atividades com objetivo de atrair candidatos para determinada organização. Esse recrutamento pode ser interno, onde se da oportunidade de crescimento aos colaboradores da empresa ou externo buscando novas pessoas com as qualificações necessárias a organização.

b) Processos de Aplicar Pessoas. Desenha, orienta e acompanha as atividades a serem desempenhadas na empresa. Fazem parte deste processo o desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho. A descrição dos cargos mostra o que realmente os colaboradores devem fazer em suas funções. O correto entendimento de suas atribuições deve despertar o senso crítico dos colaboradores promovendo a real percepção do significado de sua função, de sua responsabilidade pelos resultados e também o interesse em conhecer esses resultados. Orientar os novos colaboradores sobre o funcionamento da organização é o primeiro passo que deve ser aplicado, pois a correta compreensão das normas, procedimentos, cultura da empresa são essenciais para que a adaptação tenha um resultado positivo. O programa de integração é o método de socialização organizacional mais utilizado, pois reduz a ansiedade e rotatividade

das pessoas. Por fim a avaliação de desempenho tem como objetivo verificar se os resultados alcançados são satisfatórios ou não.

c) *Processo de Recompensar as Pessoas.* Através deste processo as pessoas são incentivadas a satisfazer suas necessidades individuais. Os meios utilizados são recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais. Recompensar nada mais é do que premiar ou remunerar as pessoas pelo trabalho desempenhado e isso pode ser feito diretamente através de salários ou prêmios bem como indiretamente através de férias ou gratificações. Além disso é muito importante que as pessoas sejam incentivadas continuamente a alcançarem os resultados propostos pela organização. Os benefícios sociais são uma maneira de incentivar os colaboradores pois são muito vantajosos e são adicionais aos salários dos seus funcionários.

d) *Processo de Desenvolver as Pessoas.* A capacitação e o desenvolvimento profissional e pessoal são elementos fundamentais para que se obtenha um bom desempenho. O treinamento pode ser visto como o enriquecimento do capital humano e consiste na mudança comportamental das pessoas através da transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, atitudes e conceitos. Afim de acompanhar as mudanças mundiais as organizações devem ser ágeis e flexíveis para se reorganizar, mudar processos para que sejam mais adequados aos tempos atuais.

e) *Processos de Manter as Pessoas.* Criar condições satisfatórias para que as pessoas se mantenham na empresa. Essas condições incluem a cultura organizacional, clima, higiene, segurança, qualidade de vida e também relações sindicais. Criar um ambiente de trabalho agradável e respeitar as diferenças e características individuais são maneiras de fazer com que as pessoas sintam-se bem dentro das organizações, fazendo então com que as mesmas desenvolvam uma certa resistência a mudança de emprego.

f) *Processo de Monitorar as Pessoas.* Acompanhamento e controle das atividades das pessoas para que se possam avaliar os resultados. Pode ser feito de maneira rígida, onde as pessoas devem obedecer a regras impostas e estando sujeitas a penalidades no caso de descumprimento ou de uma maneira mais flexível, adotando uma postura de liberdade e autonomia dando condições para as pessoas tomarem decisões aumentando assim a participação dentro da organização.

2.2 Absenteísmo

O absenteísmo representa uma das maiores preocupações das organizações pois reflete diretamente nos seus resultados.

Para Chiavenato (2004, p. 86) o “absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho”.

Faltas, atrasos ou qualquer outro motivo que leve a ausência do funcionário fazem com que as organizações tenham esses funcionários mas não possam contar com os mesmos em todo o horário de trabalho.

Existem maneiras de calcular estes índices para verificação dessas ausências e obter maior controle ou ação sobre as mesmas:

Conforme Chiavenato (2004), pode-se fazer uso das seguintes formulas:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de pessoas}}{\frac{\text{dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{n}^\circ \text{ médio de empregados}} \times \text{n}^\circ \text{ de dias de trabalho no mês}}$$

ou

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\frac{\text{Total de pessoas}}{\text{horas perdidas}}}{\text{Total de pessoas}} \times \text{horas de trabalho}$$

A primeira fórmula é utilizada para calcular as ausências em número de dias e a segunda em número de horas. A definição do índice de absenteísmo faz com que a organização saiba exatamente a força de trabalho que ela pode contar.

Fatores internos, externos e a motivação das pessoas influenciam o absenteísmo. Algumas pessoas podem sofrer com barreiras como doenças, acidentes, problemas com transporte e problemas familiares que irão diminuir a sua assiduidade ao trabalho.

As empresas cada vez mais tem trabalhado essa questão com métodos para motivar seus funcionários a diminuírem suas faltas, através de recompensas por assiduidade e também punição ao absenteísmo.

Em outro aspecto, o absenteísmo quando não controlado, pode levar ao Turnover, que é o índice de rotatividade da empresa, merecendo igual atenção e cuidados.

2.3 Turnover

Turnover é a denominação utilizada para representar os índices de admissões e demissões das organizações, lembrando que a alta rotatividade de colaboradores reflete diretamente na produtividade e também nos custos das organizações, pois os processos de contratação e demissão são muito onerosos para as Empresas.

A perda de um funcionário já treinado reflete diretamente na redução de força de trabalho que pode ser localizada, ou seja, apenas da função em que o mesmo atuava ou ter maiores proporções afetando até um setor inteiro, enquanto que a contratação de um novo funcionário gera custos com recrutamento, treinamento, integração, entre outros.

Conforme artigo do site “www.atituderh.com”, algumas ferramentas de gestão de pessoas podem contribuir para a análise das causas do Turnover na empresa e suas motivações. Dentre essas ferramentas destaca-se:

- Entrevistas de desligamento, onde pode-se detectar a satisfação e opinião do ex-funcionário sobre a empresa;

- pesquisas de clima organizacional, que tem o objetivo de identificar de forma coletiva o grau de satisfação e motivação existentes em relação a empresa;
- durante o processo de recrutamento e seleção, que pode detectar o que atraiu o candidato para determinada empresa;
- no processo de integração do funcionário através da cultura da empresa, onde avalia-se como suas expectativas estão sendo satisfeitas.

Utilizar tais ferramentas pode contribuir para a gestão do Turnover na empresa, através da adoção de políticas e práticas de gestão de pessoal mais adaptadas às necessidades dos funcionários.

Ainda de acordo com o site citado seguem alguns exemplos dos motivos identificados que levam ao desligamento dos colaboradores:

- Ofertas de emprego mais atraentes;
- Instabilidade econômica;
- Ambiente e imagem organizacional;
- Insatisfação quanto à política salarial da organização;
- Política de benefícios insuficiente;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- Falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira;
- O tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- As condições de trabalho da organização;
- Rotina sem desafios;
- A cultura organizacional da empresa;
- A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- Falta de Reconhecimento;
- Entre outros

Segundo pesquisa da Consultoria Robert Half, publicada na Revista Exame de 23/10/2013, nos últimos três anos a rotatividade de pessoal cresceu 82% nas companhias brasileiras enquanto que no mundo esse índice foi de 38%. Segundo a pesquisa que originou a matéria, no Brasil os principais motivos que levam os funcionários a quererem deixar seus empregos são a remuneração baixa e falta de reconhecimento (33%), desmotivação (30%), preocupação com o futuro da companhia (29%) e baixo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (26%).

Como já destacado, os processos de demissão e admissão podem ser muito onerosos às empresas, então é fundamental que seja feito um acompanhamento dos índices de rotatividade de pessoal.

A seguir seguem dois exemplos de como calcular esses índices, segundo Chiavenato (2004):

Índice de rotatividade geral: Exprime o índice de circulação geral de empregados da empresa, tanto em demissões quanto em admissões:

$$\text{Índice de rotatividade geral} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Sendo:

A = Admissões dentro do período considerado

D= Demissões dentro do período considerado

EM = Número médio de empregados dentro do período considerado

Índice de perdas – Exprime apenas o número de demissões ou perda de empregados:

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

Sendo:

D= Demissões dentro do período considerado

EM = Número médio de empregados dentro do período considerado

2.3.1 Custos da rotatividade

De maneira geral a rotatividade de pessoal pode representar custos financeiros e morais para a empresa, refletindo ainda na perda de conhecimento e capital humano. Chiavenato (2009) divide ainda os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários.

Os custos primários são aqueles que diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo tem-se as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.

Os custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante aos demais empregados.

Já os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais imediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

Para Chiavenato (2009) o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter o seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria a sua rotatividade ideal, no sentido de permitir a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis.

3. Metodologia

A pesquisa é o meio pelo qual se buscam respostas para problemas e dúvidas da sociedade de forma em geral. Para Andrade (2001, p. 121), “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos mediante utilização de métodos científicos”.

No caso deste trabalho, realizou-se uma pesquisa de caráter prático, classificada como sendo exploratória e descritiva. Exploratória em razão do levantamento teórico realizado, fundamental para o melhor conhecimento do assunto. É também descritiva por conta da pesquisa aplicada com vistas a levantar dados que respondessem ao objetivo proposto.

A pesquisa possui ainda abordagem quantitativa, onde os dados coletados através de questionário foram tratados através de técnica matemática simples e apresentados por meio de gráficos.

A população participante da pesquisa foi composta por 50 trabalhadores de segmentos variados.

4. Pesquisa

Visando identificar as causas mais prováveis da rotatividade de colaboradores foi elaborada uma pesquisa elencando algumas hipóteses que levariam um colaborador a desligar-se de uma empresa qualquer. Por outro lado também investigou-se quais os motivos que teriam efeito contrário, ou seja, de retenção dos colaboradores nas empresas. Abaixo serão descritos os pontos pesquisados bem como os resultados apurados.

4.1 Dados da pesquisa

Número de entrevistados: 50

Perfil dos entrevistados: Alunos do curso de Administração da Faculdade União.

Período de realização da pesquisa: 22/05/2014 a 29/05/2014.

4.2 Questões pesquisadas e respectivos resultados

Questão 1 – Qual dos motivos abaixo relacionados pode ter maior impacto na sua decisão por se desligar de uma empresa?

Alternativas	Resultado
A) Receber uma oferta ou oportunidade de emprego numa área mais atraente	16
B) Receber uma oferta de emprego com salário maior do que o atual	6
C) Sairia por causa da insatisfação quanto a política salarial da empresa	2
D) Possibilidade de ter condições de trabalho melhores (menos stress e cobrança)	6
E) Por conta do estilo de liderança	2
F) Pela falta de reconhecimento ao meu trabalho	2
G) Por causa de uma rotina sem desafios	2
H) Pela falta de possibilidade de crescer na empresa	14
I) Outros	0
Total	50

Quadro 1: Motivos para desligamento

Fonte: Elaborado pelo autor

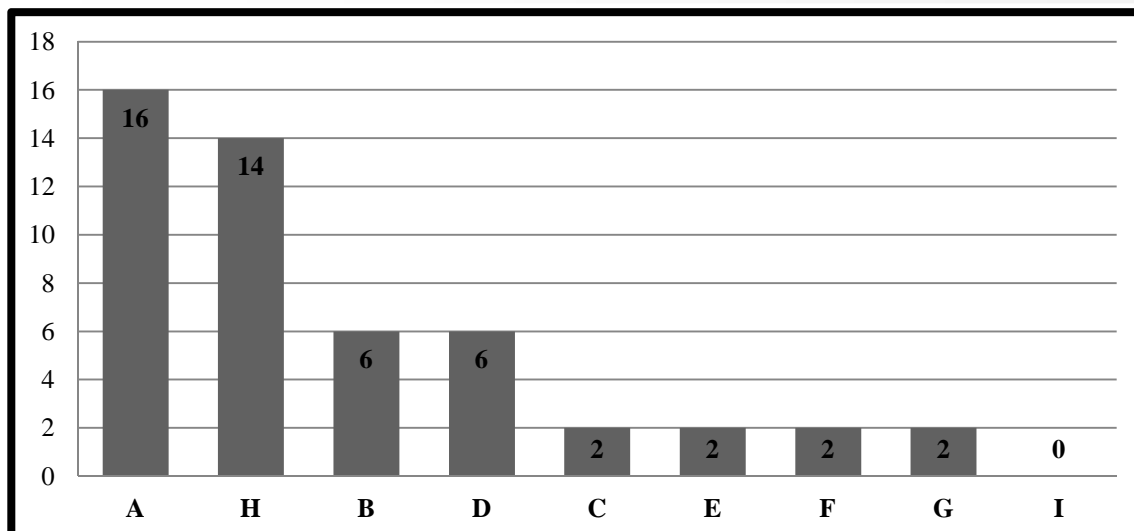


Gráfico 1: Motivos para desligamento
Fonte: Elaborado pelo autor

Questão 2 – Ao contrário, qual dos motivos abaixo relacionados, mais conta na sua decisão em permanecer trabalhando na empresa?

Alternativas	Resultado
A) Compensação financeira e benefícios oferecidos (salário, gratificações, premiações)	5
B) Reconhecimento pelo trabalho realizado e possibilidade de crescimento profissional	39
C) Equilíbrio entre a vida privada e o trabalho	3
D) Bom ambiente de trabalho	2
E) Outros	1
Total	50

Quadro 2: Motivos para permanecer na empresa
Fonte: Elaborado pelo autor

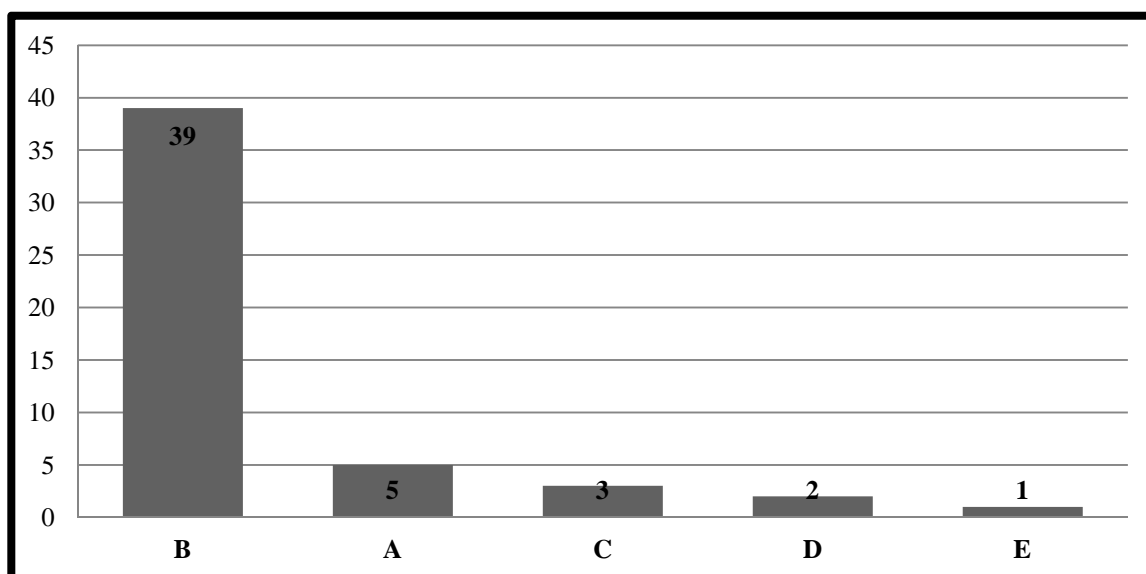


Gráfico 2: Motivos para permanência na empresa
Fonte: Elaborado pelo autor

5. Conclusão

Esse trabalho teve como objetivo identificar as principais causas que levam ao turnover.

Para atingir esse objetivo foi realizada uma pesquisa de caráter aplicado junto a 50 profissionais. A pesquisa de caráter quantitativo demonstrou que as principais causas promotoras do turnover são a oferta ou oportunidade de emprego em área mais atraente ou falta de possibilidade de crescimento dentro da organização.

Por outro lado identificou-se que a principal razão de retenção de colaboradores é o reconhecimento pelo trabalho realizado e possibilidade de crescimento.

Conclui-se portanto, que as organizações e as pessoas funcionam em conjunto, ou seja, existe uma relação de dependência direta.

Para que esta relação entre pessoas e organizações tenha sucesso, é fundamental que haja um esforço de ambas as partes no sentido de fortalecer os relacionamentos. Para que ocorra esse fortalecimento as organizações devem cada vez mais valorizar o seu capital humano, não apenas no âmbito financeiro, mas trabalhar muito no sentido de reconhecer o valor das pessoas, fazer com que elas sintam-se parte da organização e assim possam trabalhar com maior motivação. Por outro lado as pessoas também devem reconhecer o que as organizações fazem por elas e retribuir com dedicação e esforço no cumprimento das tarefas.

6. Referencias

ANDRADE, Maria Margarida de: Introdução à metodologia do trabalho científico. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Capital Humano das Organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Site: <http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>, acesso em 18/04/2014.

Site: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial?page=2>, acesso em 18/04/2014.