



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA
ETEC TRAJANO CAMARGO
Técnico em Administração**

KETULIN CRISTINA PINTO
MARCELLI PEREIRA DE LIMA
MARIA EDUARDA LEME

**TURNOVER: A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NAS
EMPRESAS**

LIMEIRA – SP

2023

**KETULIN CRISTINA PINTO
MARCELLI PEREIRA DE LIMA
MARIA EDUARDA LEME**

**TURNOVER: A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NAS
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Administração da Etec Trajano Camargo Limeira, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração, apresentado para banca examinadora, orientado pelo Prof. Marcelo Eduardo de Arruda.

LIMEIRA - SP

2023

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à nossas famílias,
que sempre estiveram ao nosso lado nos dando todo
apoio e lutando todos os dias para que nós
pudéssemos chegar até aqui e realizar nossos
sonhos.

AGRADECIMENTOS

O processo de desenvolvimento deste trabalho contou com a ajuda de diversas pessoas que merecem destaque e um agradecimento especial. Dentre elas, agradecemos:

A Deus, por ter nos ajudado a concluir essa etapa e obter sucesso na realização do projeto.

Ao professor orientador, que acompanhou a realização desde o início e ofereceu suporte para que fosse realizado com excelência.

Aos nossos pais e familiares, que ofereceram incentivo e apoio emocional durante todo o processo, nos dando força para não desistir.

EPÍGRAFE

"O conhecimento é como uma lâmpada acesa no escuro; quanto mais ilumina, mais revela o vasto desconhecido."

- Albert Einstein

RESUMO

A satisfação dos colaboradores no ambiente do trabalho é essencial e de extrema importância para os empregadores, com o foco em manter seus colaboradores engajados e satisfeitos, as empresas vem se dedicando e capacitando sua equipe para melhores resultados internos e externos. Este trabalho tem como objetivo apresentar uma monografia realizada através de estudos realizados sobre a rotatividade de funcionários, também conhecido como Turnover, levantando ferramentas para que os empregadores possam identificar os fatores causadores do Turnover e suas consequências, apontando um indicador de desempenho importante para todas as organizações, alinhamos possíveis atitudes a serem tomadas, com o objetivo de evitar e diminuir altas taxas de rotatividade, mantendo seus colaboradores engajados e com uma eficiente produtividade. Para entendermos sobre o tema *Turnover* que abordamos neste trabalho de monografia, realizamos estudos qualitativos que consistiu na pesquisa e leitura de artigos científicos no Google Acadêmico, livros, e-books, sites, etc. Assim, com esta análise é possível verificar se a equipe de trabalho está motivada para realizar suas atividades ou se algo está prejudicando sua produtividade. Por fim, realizar a entrevista de desligamento, esta entrevista tem como objetivo levantar dados relevantes sobre a cultura da empresa e também melhora os processos organizacionais, coletando feedbacks dos ex funcionários.

Palavras-chave: Turnover. Rotatividade de funcionários. Organização.

ABSTRACT

Employee satisfaction in the work environment is essential and extremely important for employers, with the focus on keeping their employees engaged and satisfied, companies have been dedicating themselves and training their teams for better internal and external results. This work aims to present a monograph carried out through studies carried out on employee turnover, also known as Turnover, raising tools so that employers can identify the factors causing Turnover and its consequences, pointing out an important performance indicator for all organizations, we align possible actions to be taken, with the aim of avoiding and reducing high turnover rates, keeping your employees engaged and with efficient productivity. To understand the topic of Turnover that we address in this monograph, we carried out qualitative studies that consisted of researching and reading scientific articles on Google Scholar, books, e-books, websites, etc. Thus, with this analysis it is possible to check whether the work team is motivated to carry out their activities or whether something is hindering their productivity. Finally, carry out the exit interview, this interview aims to collect relevant data about the company's culture and also improves organizational processes, collecting feedback from former employees.

Keywords: Turnover. Employee turnover. Organization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
Metodologia	7
Justificativa	7
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS	7
2.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	8
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	9
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH	11
2.4 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE RH	11
3 ROTATIVIDADE	14
3.1 ABSENTEÍSMO	15
3.2 CUSTOS DA ROTATIVIDADE	15
3.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL	18
3.4 MUDANÇAS NOS REQUISITOS DA FORÇA DE TRABALHO	20
3.5 GERENTE	20
3.6 O INDIVÍDUO E O GERENTE	21
3.7 O ÓRGÃO DE RH	21
3.8 APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	21
4 TURNOVER: A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA	22
4.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL	24
4.2 DIAGNÓSTICO DAS CAUSAS DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL	26
4.3 DETERMINANDO CUSTOS VARIÁVEIS DE PESSOAL	28
4.4 ABSENTEÍSMO	34
4.4.1. Diagnosticar a causa da ausência.	35
5 BENEFÍCIOS	39
6 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	44

1 INTRODUÇÃO

Segundo as informações do CAGED (Cadastro geral de empresas e desempregados) retrata-se que houve um considerável crescimento na redução dos vínculos trabalhistas e por esse motivo as empresas apresentam certa dificuldade em cativar os colaboradores causando inevitavelmente o Turnover. A causa da rotatividade dispõe de diversos fatores tanto interno ou externo da empresa. Tais como os conflitos não resolvidos no momento certo, cultura organizacional tóxica, falta de oportunidades, baixa remuneração e a falta de benefício.

A alta rotatividade pode causar prejuízos as empresas e aos trabalhadores. Gerando baixa produtividade e entrega insatisfatória, baixos salários e perda de talentos, afetando a cultura e causando um clima organizacional tóxico, também a má qualidade dos serviços e custos com contratação e demissões.

Quando a empresa trabalha com um índice elevado de rotatividade irá causar consequências indesejadas atingindo diretamente os resultados da organização acarretando em novas contratações, além disso haverá uma queda do desempenho produtivo.

Uma pessoa motivada e satisfeita profissionalmente tem procurado por organizações focadas no engajamento de seus colaboradores. No momento atual, as organizações têm como seu principal objetivo, a produtividade, qualidade e a competitividade para alcançar melhores resultados. Além disso, outra peça fundamental nas organizações são seus colaboradores, satisfeito e disposto para contribuir com o crescimento da empresa.

Atualmente empregadores tem enfrentado grande desafio: o Turnover, também conhecido como a rotatividade de pessoal. Um dos fatores geradores dessa insatisfação tem sido, as condições de trabalho, políticas da organização e administração, relações com os líderes, competência técnica dos gestores, salários, relações interpessoais e segurança no cargo.

Objetivo: esclarecer nesta monografia os motivos que geram a insatisfação e conseqüentemente sua demissão do âmbito empresarial e apresentar as organizações como prevenir/reduzir esse transtorno na organização, através de fatores motivadores.

Metodologia: Sobre o tema *Turnover* que está presente neste trabalho de monografia, realizamos estudos qualitativos que consistiu na pesquisa e leitura de artigos científicos no Google Acadêmico, livros, e-books, sites, etc. Com estas pesquisas há um melhor entendimento de como o Turnover acontece nas empresas sendo identificado e analisado dados não mensuráveis numericamente, como sentimentos, sensações, percepções, intenções e não utilizado recursos estatísticos. Os objetivos do trabalho foi a pesquisa exploratória, tendo a finalidade de proporcionar mais informações sobre o tema escolhido e assim melhor entendimento.

Justificativa: Preocupados com a alta rotatividade, as organizações têm se dedicado intensamente em manter seus trabalhadores afim de motivá-los, desenvolvendo atividades para a integração das pessoas com a empresa, refazendo as estratégias organizacionais e maximizando a capacitação de gestores. As pessoas são de extrema importância para as organizações para que ocorra o seu funcionamento e sucesso. Dessa forma é importante salientar a influência do aspecto emocional na rotina empresarial. Cada ser humano possui diferenças individuais, e cada personalidade dos colaboradores interfere na convivência de uns com os outros. Pensando nesse aspecto há fatores que influenciam a tomadas de decisões, sendo a principal, a motivação. O conceito de motivação podemos definir como a força e o incentivo que move e direciona o comportamento de pessoas em busca da satisfação de uma determinada necessidade, através de impulsos provocado por estímulos externos, ambiente que está inserido, tanto quanto ao estímulo interno, gerado por seu psicológico. Ciclo motivacional, segundo a teoria de dois fatores de Herzberg, inclui o fator de satisfação, como: Condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, salário e remuneração, segurança no cargo, relação interpessoal e oportunidades de promoção. Ressalta-se como fundamental no âmbito profissional, a Cultura organizacional para engajar os trabalhadores, satisfazer suas necessidades e manter seu equilíbrio emocional.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

As organizações segundo Chiavenato, 2004 têm suas operações com sistemas abertos e operam com mecanismos de cooperação e competição com outras organizações.

Segundo Chiavenato, 2004 há na interação com o ambiente a dependência de outras organizações, mas mesmo com esta dependência elas brigam entre elas para manter seu domínio e mercados.

A estratégia organizacional das empresas segundo Chiavenato, 2004 é constituída do mecanismo pelo qual a organização interage com o ambiente externo.

A estratégia é definida pelo comportamento da organização sendo mutável, dinâmico e competitivo segundo Chiavenato, 2004.

Segundo Chiavenato, 2004 o condicionamento da estratégia é dada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização, sendo o elemento humano o único integrante racional e inteligente na estratégia organizacional.

O elemento humano segundo Chiavenato, 2004 é a cabeça e o sistema nervoso da organização, o cérebro do negócio, ou seja, a inteligência que toma as decisões, podendo ser assertivas ou não.

2.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

A definição de objetivo é dada como sendo o resultado esperado/desejado que a organização pretende alcançar dentro de determinado período segundo Chiavenato, 2004 .

A visão da organização segundo Chiavenato 2004, propicia o foco no futuro além de oferecer bases para definição dos objetivos a serem alcançados pela organização.

Há seis critérios nos objetivos para serem atendidos, que são eles:

- 1- Ser focalizado em um resultado a atingir e não em uma atividade.
- 2- Ser consciente, ou seja, precisa estar amarrado coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização.
- 3- Ser específico, isto é, circunscrito e bem definido.
- 4- Ser mensurável, ou seja, quantitativo e objetivo.
- 5- Ser relacionado com um determinado período, como dia, semana, mês e número de anos.
- 6- Ser alcançável, isto é, os objetivos devem ser perfeitamente possíveis. (CHIAVENATO, 2004, 69).

Há também três tipos de objetivos: que são rotineiros, de aperfeiçoamento e inovadores.

- 1- Objetivos rotineiros: São os objetivos do cotidiano e que servem como padrões de desempenho do dia-a-dia.

2- Objetivos de aperfeiçoamento: São os objetivos que servem para melhorar e alavancar os atuais resultados da organização, no sentido de aperfeiçoar e incrementar aquilo que já existe.

3- Objetivos inovadores: São os objetivos que incorporam ou agregam algo totalmente novo à organização. (CHIAVENATO, 2004, 70).

Segundo Chiavenato, 2004 o mínimo que a organização precisa ter são os objetivos rotineiros e de aperfeiçoamento. Precisa também de objetivos inovadores, pois desta maneira a definição dos objetivos globais que está presente na organização conduz para a formulação da estratégia organizacional.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O comportamento global e integrado de uma empresa referente ao ambiente que a circunda é chamada de estratégia organizacional. Normalmente a estratégia é uma mudança organizada e que toda organização necessita de um padrão de comportamento holístico e também sistêmico no mundo dos negócios que circunda e opera segundo Chiavenato, 2004. A estratégia organizacional envolve aspectos fundamentais como refere Chiavenato, 2004:

1. A definição é feita pelo nível institucional da organização, geralmente envolve ampla participação de todos os demais níveis além de negociação quanto aos interesses e os objetivos que estão envolvidos.
2. Sendo projetada a longo prazo, sendo definido o futuro e o destino da organização.
3. Para a obtenção de efeitos sinérgicos a empresa é envolta em sua totalidade. Significa que as estratégias são mutirões de esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar resultados alavancados. A estratégia organizacional não se refere a soma das táticas departamentais ou de operações, ou seja, para obter a sinergia, a estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações isoladas e fragmentadas.
4. A aprendizagem organizacional é um mecanismo onde a empresa aprende através da retroação decorrente de erros e de acertos em suas decisões e ações globais. Geralmente a organização não aprende, mas sim as pessoas que participam da mesma e utilizam a bagagem de conhecimentos que possuem.

Dizer que a estratégia organizacional nada mais é que um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo, sendo para aproveitar as

oportunidades externas e para esquivar de ameaças ambientais ao mesmo tempo que é aplicada com maior intensidade as forças internas e se corrige as fraquezas internas. A estratégia está representada pelo caminho que a empresa escolhe para enfrentar as turbulências externas e aproveita os recursos e as competências da melhor maneira possível. A mudança ambiental sendo muito drástica maior a necessidade de ação estratégica, sendo ágil e flexível para juntar e desta maneira permitir a adoção rápida de novos rumos e novas saídas. Devido a isto vem a razão de sucesso das empresas que tiram proveito de situações e de circunstâncias segundo Chiavenato, 2004.

Segundo Chiavenato, 2004 a estratégia necessita funcionar como programa global para obtenção de objetivos organizacionais e receber consenso geral além de motivar e envolver todos os funcionários daquela organização.

Planejamento estratégico segundo Chiavenato, 2004 foca a estabilidade assegurando a continuidade comportamental atual no ambiente previsto e estável. Focaliza também na melhora do comportamento para assegurar na reação adequada nas frequentes mudanças em um ambiente mais dinâmico e incerto, podendo focalizar ainda em contingências no sentido de antecipação de eventos que podem vir a ocorrer e identificar as ações apropriadas quando ocorrerem.

Todo planejamento é subordinado a filosofia de ação, com isso há três tipos de filosofia de planejamento estratégico segundo Chiavenato, 2004:

1. Planejamento conservador: Ele é voltado a estabilidade e manutenção da situação existente. Suas decisões são tomadas para obtenção de bons resultados, não sendo necessariamente os melhores resultados possíveis, devido ao planejamento dificilmente fará mudanças radicais na organização. Tem ênfase em conservar as práticas vigentes. Sendo planejamento conservador ou defensivo se preocupa na identificação e a sanar as deficiências e os problemas internos em que explorar as novas oportunidades ambientais. A base é a retrospectiva, aproveita experiências passadas e projeta para o futuro.
2. Planejamento otimizador: Este planejamento está voltado para a adaptabilidade e inovação da organização. As tomadas de decisão são no sentido de obter melhor resultado possível, sendo minimizando os recursos para alcançar o desempenho determinado (objetivo), ou sendo maximizando o desempenho para que melhor seja utilizado o recurso disponível. Planejamento

otimizado ou analítico é baseado em preocupação, melhorar as práticas na organização e a base é incremental no sentido de melhorar a continuidade nas operações, tornando-as melhor cada vez mais.

3. Planejamento prospectivo: Nada mais é as contingências que estão no planejamento e o futuro da organização. A tomada de decisão está no sentido para compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, levando resultados de desenvolvimento natural da empresa ajustando as contingências que vem a surgir no decorrer da caminhada. Sendo o planejamento prospectivo ou ofensivo está contrário ao planejamento retrospectivo que tenta eliminar as deficiências que estão localizadas no passado da organização. A base está aderida ao futuro, sendo no sentido de ajustamento a novas demandas ambientais e conseqüentemente prepara para futuras contingencias.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH

Segundo Chiavenato, 2004 dizer que na estratégia organizacional um dos aspectos mais importantes é a amarração com a gestão de pessoas, que traduz os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH, sendo feito através do planejamento estratégico do RH.

O RH sempre refere a maneira como a função de RH deve contribuir alcançando os objetivos organizacionais, geralmente favorecendo e incentivando o alcance dos objetivos individuais dos funcionários da organização segundo Chiavenato, 2004.

Segundo Chiavenato,2004, o RH é o responsável pelo processo de decisão dos recursos humanos que são necessários para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo, definindo antecipadamente qual a força de trabalho e quais talentos humanos são necessários para a realização de uma ação organizacional futuramente.

Há bases que o RH possui em seu planejamento que são: demanda de trabalho e fornecimento de trabalho segundo Chiavenato, 2004.

2.4 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE RH

O RH segundo Chiavenato, 2004 formula e desenha seu planejamento estratégico, sendo isolada ou integralmente após o planejamento estratégico da

empresa e adapta-se na contribuição para a implementação, que recebe o nome de planejamento adaptativo de RH. Quando feito isoladamente pelos especialistas da área, não tendo nenhuma preocupação e até mesmo articulação com o planejamento estratégico da organização, além de um planejamento introvertido e auto orientado na função do RH.

Segundo Chiavenato 2004, o alcance de todo potencial da organização necessita de pessoas adequadas e disponíveis para realizar o trabalho, significando que os gerentes estão com cargos de grande responsabilidade capazes de desempenhá-los adequadamente, requerendo o cuidadoso plano estratégico do RH.

Há alguns modelos de planejamento de RH que são genéricos e abrangem toda a organização, sendo outros específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais segundo Chiavenato, 2004 como:

1- Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço: É baseada nas necessidades de pessoal que são variáveis dependente da procura estimada do produto (no caso indústria) ou de serviço (demais setores). As variáveis que é número de funcionários e procura do produto/serviço – são influenciadas por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização.

2- Modelo baseado em segmentos de cargos: Este modelo restringe ao nível operacional da organização, sendo utilizado por empresas de grande porte. O modelo consiste em:

- a- Escolher um fator estratégico – como nível de vendas, volume de produção, plano de expansão – cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.
- b- Estabelecer os níveis históricos (passado) e futuro para cada fator estratégico.
- c- Determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade.
- d- Projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade, através da correlação com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

3 -Modelo de substituição de postos-chave: Este recebe nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento para o planejamento dos funcionários. Refere-se visualmente na substituição de pessoas em vaga futura dentro

da organização. Cada organograma faz a representação do nome do funcionário com algumas informações importantes para tomada de decisão.

4- Modelo baseado no fluxo de pessoal: Neste modelo é mapeado a transição de pessoas de dentro e fora da organização. Em uma análise de movimentos que a organização faz no decorrer do ano, temos noção das movimentações de entrada, saída, promoções e transferências internas que possibilita a predição de curto prazo na necessidade de pessoal.

Segundo Chiavenato, 2004 podemos ter uma antecipação das consequências de contingencia como por exemplo: política de produção da organização, aumento de rotatividade ou dificuldade de recrutamento, etc.

5- Modelo de planejamento integrado: Este modelo é mais abrangente e há quatro fatores e/ou variáveis intervenientes como:

- A – Volume de produção planejado pela organização.
- B- Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal.
- C- Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela.
- D- Planejamento de carreiras dentro da organização. (CHIAVENATO, 2004, 82).

Segundo Chiavenato 2004 há um ponto de vista referente ao fluxo interno da organização, que o planejamento de RH considera a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanha a entrada e a saída das pessoas, além de sua movimentação dentro da organização.

Segundo HOYLER et.al 1968, a análise de cargos é um processo importante nas práticas de gestão de recursos humanos e relações industriais. Envolve a avaliação sistemática das responsabilidades, tarefas, requisitos e qualificações associados a um determinado cargo dentro de uma organização. A análise de cargos é realizada para uma série de propósitos, incluindo:

1. **Recrutamento e Seleção:** Ajuda a determinar os requisitos de qualificação para um cargo e a criar descrições de cargos precisas que orientam o processo de recrutamento e seleção.
2. **Avaliação de Desempenho:** Fornece uma base objetiva para avaliar o desempenho dos funcionários, comparando-o com as expectativas do cargo.
3. **Estrutura de Remuneração:** A análise de cargos ajuda a determinar a remuneração adequada para diferentes cargos com base em suas responsabilidades e requisitos.

4. **Desenvolvimento de Carreira:** Permite identificar as habilidades e experiências necessárias para avançar em uma carreira em uma organização.

5. **Plano de Sucessão:** Ajuda a identificar talentos internos que podem ser desenvolvidos para assumir cargos de liderança no futuro.

Segundo Hoyler et. al 1968, um quadro típico de análise de cargos incluiria as seguintes informações:

1. **Título do Cargo:** O nome do cargo.

2. **Descrição Sumária:** Uma breve descrição das principais responsabilidades e tarefas do cargo.

3. **Principais Responsabilidades:** Uma lista das principais responsabilidades e tarefas do cargo.

4. **Requisitos de Qualificação:** Os requisitos mínimos de educação, experiência e habilidades necessários para desempenhar o cargo.

5. **Relações de Supervisão:** Indica a quem o titular do cargo se reporta e se há pessoal subordinado.

6. **Ambiente de Trabalho:** Informações sobre o ambiente de trabalho e quaisquer condições especiais associadas ao cargo.

Segundo Hoyler et al, 1968 o objetivo da análise de cargos é fornecer uma base sólida para a gestão de recursos humanos e decisões organizacionais. A estrutura e o formato dos quadros de análise de cargos podem variar de acordo com as necessidades e as práticas da organização.

3 ROTATIVIDADE

A gestão de pessoas segundo Fabian et. al, 2019 consiste em atividades integradas como a seguir: processo de inclusão de novos funcionários; o processo de orientar e de acompanhar atividades de cada colaborador; processos utilizados para remunerar pessoas; processos de treiná-las e capacitá-las; processos para manter o bom ambiente de trabalho e também aqueles utilizados para acompanhar e controlar os resultados de cada funcionários.

Segundo Matos, 2022 a que o ato de entrada e saída de funcionários nas empresas recebe o nome de Turnover ou mais conhecido como rotatividade de pessoal, traz afirmações que a empresa com baixo índice de entradas e saídas é uma empresa saudável, ocorrendo a rotatividade de volumes normais apenas.

3.1 ABSENTEÍSMO

Nas organizações segundo Chiavenato, 2004 há ausências de empregados que provem algumas distorções referindo-se ao volume e disponibilidade da força de trabalho. As ausências referem-se a faltas ou atrasos sendo conhecido como absenteísmo e seu oposto é a presença do empregado na organização. Referindo-se ao tempo que o empregado está trabalhando.

Marras, 2001 diz que a rotatividade está relacionada a quantidade de colaboradores que são desligados da organização, sendo expressa pelo índice de rotatividade, este índice pode ser medido pela área total da organização ou apenas uma parte, sendo: um departamento ou setor em específico, ou então o índice geral de toda a empresa, mas este índice pode medir somente os colaboradores demissionários; demitidos ou os demissionários e demitidos em um conjunto.

Para a realização destes cálculos Marras, 2001 apresenta uma fórmula para facilitar os resultados.

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

Fonte: (MARRAS, 2001, p. 66).

Onde:

Ir – Índice de Rotatividade

Nd – Número de desligados (somente demissionários, somente demitidos ou ambos)

Eip – Número de efetivos no índice do período

Efp – Número de efetivos no fim do período

Segundo Marras (2001, p.67).

3.2 CUSTOS DA ROTATIVIDADE

Os custos de treinamento e reposição referem-se aos recursos financeiros e de tempo necessários para fornecer formação e orientação ao novo funcionário, a fim de adquirir as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções. Isso pode incluir custos com materiais de treinamento, horas extras dos funcionários que treinam o novo contratado, despesas com palestrantes ou

consultores externos, entre outros.

Segundo Chiavenato, 2004 os custos de contratação de um novo funcionário englobam todos os gastos associados ao processo seletivo e de recrutamento, como a divulgação da vaga, a análise de currículos, a realização de entrevistas, os testes de avaliação, entre outros. Além disso, pode incluir também os custos administrativos, como a elaboração de contrato de trabalho, registro na previdência social e outras formalidades legais.

Por fim, os custos de saída referem-se aos encargos financeiros relacionados à rescisão do contrato de trabalho do funcionário que está se desligando. Isso pode incluir o pagamento de verbas rescisórias, como férias proporcionais, 13º salário proporcional e aviso prévio, além de eventuais indenizações por demissão sem justa causa segundo Chiavenato, 2004.

Segundo Chiavenato, 2004 em suma, a substituição de um funcionário demanda tempo e custos relacionados ao treinamento e reposição do novo contratado, aos processos seletivos e de contratação e aos encargos financeiros da rescisão do contrato do funcionário que está se desligando. Esses custos podem variar de acordo com o cargo, nível hierárquico e complexidade das funções exercidas pelo colaborador substituído.

Segundo Chiavenato, 2004 alguns dos principais problemas financeiros que uma empresa pode enfrentar devido à alta rotatividade de funcionários são:

Custo com recrutamento: A contratação de novos funcionários implica em custos como anúncios de vagas, agências de recrutamento, taxas de contratação e treinamento. Quanto maior a rotatividade, maior será o gasto com esses processos.

Treinamento de novos funcionários: Cada vez que um funcionário deixa a empresa, é necessário treinar um substituto. Esse treinamento pode ser caro, especialmente se a função requer conhecimentos específicos ou se a empresa possui políticas internas complexas.

Baixa produtividade: A rotatividade de funcionários pode afetar a produtividade da empresa, pois novos colaboradores demoram um tempo para se familiarizarem com as tarefas e se adaptarem à cultura organizacional. Isso pode resultar em perda de eficiência e redução do desempenho da equipe.

Perda de conhecimento e talento: Quando um funcionário deixa a empresa, sua experiência e conhecimento também são perdidos. Isso pode impactar negativamente a capacidade da empresa de inovar e tomar decisões estratégicas, além de aumentar

a dependência de treinamentos constantes.

Impacto na satisfação dos clientes: Funcionários que estão constantemente saindo da empresa podem causar instabilidade no atendimento aos clientes. Isso pode resultar em perda de clientes e danos à reputação da empresa, afetando sua geração de receitas.

Aumento de custos operacionais: A alta rotatividade de funcionários pode gerar uma maior demanda de recursos humanos para a contratação e treinamento de novos colaboradores, o que pode resultar em aumento dos custos operacionais.

Para evitar esses problemas financeiros segundo Chiavenato, 2004, é importante que as empresas adotem estratégias para melhorar a retenção de talentos, como investir em um ambiente de trabalho saudável e atraente, oferecer benefícios e oportunidades de desenvolvimento profissional, assim como estabelecer programas de reconhecimento e recompensa. Além disso, é fundamental realizar pesquisas de clima organizacional para identificar e solucionar os problemas que podem estar levando os funcionários a deixarem a empresa.

Segundo Chiavenato, 2004 os custos da rotatividade referem-se à determinação do custo da rotatividade de pessoal, onde os custos primários e secundários serão demonstrados na tabela abaixo:

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
<ul style="list-style-type: none"> • Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas a escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo dos instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do <i>outplacement</i> • Cargo vago até a substituição

Fonte: (CHIAVENATO, 2004, p. 88).

Os custos primários da rotatividade de pessoal são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro segundo Chiavenato, 2004.

Para manter os funcionários engajados e satisfeitos.

Além disso, segundo Finger et. al, 2019 as empresas estão investindo em programas de desenvolvimento e capacitação dos funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento e promoções internas. Isso ajuda a reter talentos e mostrar que a organização valoriza seus colaboradores.

Outra estratégia adotada pelas empresas segundo Finger et al, 2019 é o investimento em um bom clima organizacional. Espaços mais descontraídos e um ambiente de trabalho positivo contribuem para a motivação e bem-estar dos colaboradores.

Segundo Finger et. al, 2019 para lidar com a rotatividade, muitas organizações também estão adotando uma abordagem mais flexível em relação aos horários e locais de trabalho. Permitindo o *home office*, horários flexíveis e outras modalidades de trabalho remoto, as empresas conseguem oferecer mais autonomia e qualidade de vida aos funcionários.

Além disso, é importante que as empresas valorizem os *feedbacks* e opiniões dos funcionários, criando um canal de comunicação aberto e transparente. Dessa forma, os colaboradores se sentem ouvidos e podem contribuir para a melhoria contínua da organização segundo Finger et al, 2019.

Segundo Finger et al, 2019 é fundamental que as empresas tenham uma visão estratégica em relação ao tema da rotatividade. Identificar quais são as principais causas da saída dos funcionários, investir em ações preventivas e promover um ambiente favorável ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores são medidas essenciais para enfrentar a rotatividade e manter uma equipe engajada e produtiva.

3.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Chiavenato 2009, existe dois tipos de rotatividade, que são: rotatividade provocada pelas pessoas e rotatividade provocada pela organização.

Rotatividade provocada pelas pessoas: quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários. Quando o

mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização e ocorrem independente dos seus objetivos, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização. (CHIAVENATO,2009, p.42).

Rotatividade provocada pela organização: quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou redução de custos. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob controle da organização. (CHIAVENATO,2009, p.42)

A rotatividade é o efeito de variáveis internas e externas. Em relação a variáveis externas cita-se a oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, etc. Já as variáveis internas estão relacionadas a política salarial e os benefícios oferecidos pela organização, o estilo gerencial, oportunidades de crescimento interno, desenho de cargos, relacionamento humano, além das condições físicas e psicológicas de trabalho segundo Chiavenato, 2004.

Segundo Chiavenato, 2004 as informações extraídas das variáveis internas e externas são obtidas através de entrevista de desligamento que o funcionário faz quando se desliga da organização. A entrevista é realizada pelo RH ou o próprio gerente da linha e abrange alguns aspectos como:

- 1- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário).
- 2- Opinião do funcionário a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- 3- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- 4- Opinião a respeito de salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- 5- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- 6- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Estas informações são registradas em formulário de entrevistas de desligamento para estatística da causa da rotatividade na organização segundo Chiavenato, 2004.

3.4 MUDANÇAS NOS REQUISITOS DA FORÇA DE TRABALHO

Segundo Chiavenato, 2004, ao longo do tempo as organizações apresentam força de trabalho com variações, devido ao contínuo processo de mudança que afetam profundamente as pessoas que trabalham na mesma.

Existem alguns fatores segundo Chiavenato, 2004 que causam isto como: o mundo em acelerada mudança, impacto do desenvolvimento tecnológico, novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços, além de novos processos de trabalho que estão modificando profundamente os requisitos de força de trabalho.

Segundo Chiavenato, 2004 devido a esta mudança, vários segmentos da força de trabalho tornam-se deficientes em novas habilidades e competências necessárias que desempenham as atividades requeridas. As deficiências em habilidades e as competências faz com que ocorram perdas para a organização e os resultados em trabalho de qualidade inferior, baixa produtividade, aumento nos acidentes de trabalho e constantes queixas dos clientes. Essas perdas podem atingir bilhões de reais em cada ano.

Para sanar os problemas e corrigir a deficiência apresentada são necessários muitos recursos das organizações no dimensionamento dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter os funcionários segundo Chiavenato, 2004.

3.5 GERENTE

Segundo Chiavenato, 2004 nas organizações cabe ao gerente a responsabilidade pelo desempenho dos subordinados e pela avaliação e comunicação dos resultados. A avaliação de desempenho é feita pelo próprio gerente ou supervisor, sendo assessorado pelo RH que estabelece os meios e os critérios para avaliação.

3.6 O INDIVÍDUO E O GERENTE

A avaliação de desempenho é responsabilidade de linha e geralmente o maior interessado é o próprio funcionário, uma alternativa interessante é a aproximação das duas partes. O envolvimento dos dois é uma tendência muito forte segundo Chiavenato, 2004.

Neste caso segundo Chiavenato, 2004 o gerente tende a fornecer os recursos dos funcionários como: treinamentos, orientação, aconselhamento, informação, equipamentos, metas e os objetivos que tem de ser alcançados, além de cobrar os resultados, sendo o funcionário responsável pelo fornecimento de desempenho e resultados e cobra do gerente os recursos necessários para isso.

3.7 O ÓRGÃO DE RH

O Rh é responsável pela avaliação de desempenho de todos os funcionários que fazem parte daquela organização. Geralmente informações de desempenho são obtidas com os líderes/gerentes de cada setor da organização, onde são processadas e interpretadas gerando relatório /ou programas de providencias coordenadas pelo RH segundo Chiavenato, 2004.

3.8 APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato, 2004 existem inúmeros métodos de avaliar o desempenho de um funcionário. A avaliação de desempenho de um número grande de pessoas nas organizações utiliza critérios de equidade e justiça juntamente com a estimulação dos mesmos.

Sabe-se que esta tarefa não é fácil e justamente devido a isto cada vez mais as organizações estão construindo seus próprios sistemas de avaliação ajustados com as características peculiares de cada pessoal, sendo feitas avaliações direcionadas para cada setor como: direção e gerência (predominando a visão estratégica), mensalistas (predominando a visão tática) e horistas (predominando a visão operacional) segundo Chiavenato, 2004.

Segundo Chiavenato, 2004 a avaliação de desempenho possui aplicações e propósitos que serão citados abaixo:

1- Processos de agregar pessoas: possui as informações base que o recrutador necessita para o recrutamento e seleção indicando as características e as atitudes que são adequadas dos novos funcionários que no futuro serão cobrados pelo resultado final de suas unidades e negócios.

2- Processos de aplicar pessoas: Este processo retrata as informações de como os funcionários se identificam e estão integrados em seus respectivos cargos e tarefas.

3- Processo de recompensar pessoas: Neste processo é indicado se os funcionários estão sendo motivados e recompensados pela organização, sendo que ajuda a mesma a decidir sobre quais funcionários devem receber recompensas como por exemplo aumentos salariais ou promoção, ou decidir qual funcionários deverá ser desligado da empresa. Deve-se encorajar a iniciativa, desenvolver sendo de responsabilidade além de estimular o esforço de fazer a melhor coisa.

4- Processo de desenvolver pessoas: Este é indicado os pontos fortes e fracos de cada funcionário, quais que há a necessidade de fazer treinamento e os resultados dos programas de treinamento. Há uma facilidade na relação de aconselhamento entre funcionários e o superior e encoraja gerentes na observação do comportamento de subordinados para ajudar a melhorá-lo.

5- Processo de manter pessoas: Indica o desempenho e os resultados alcançados pelos funcionários.

6- Processo de monitorar pessoas: Neste processo se proporciona a retroação às pessoas a que diz respeito ao seu desempenho e a potencialidade do seu desenvolvimento. A base que a organização possui é a avaliação que geralmente gera discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos de trabalho, sendo proporcionado uma interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas. A avaliação também pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliação do próprio programa de RH.

4 TURNOVER: A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA

Segundo Chiavenato, 2002 o Turnover consiste em uma rotatividade dos funcionários de uma determinada empresa, onde irá mostrar as informações relevantes dos seus colaboradores que optaram pelo desligamento da organização, após um baixo período de tempo de trabalho. Toda empresa tem que possuir um nível

de rotatividade considerável saudável, porém isso será determinado pela própria organização E diante disso, a movimentação de funcionários entre a empresa e o seu ambiente é definida pelo número de pessoas que entram e saem da empresa.

De modo geral, o Turnover de empregados se desenvolve como uma relação percentual através da aprovação e o desligamento em relação ao resultado intermédio de pessoal da instituição durante um determinado intervalo. Constantemente, a taxa atual manifesta-se diante do índice mensalmente ou anualmente para fins de comparação, seja investigado e assim tenha atitudes de acordo com personalidade. Qualquer empresa que preze pelo bem-estar dos funcionários haverá um número menor de demissão de funcionários causando fácil conservação e manutenção segundo Chiavenato, 2002.

Segundo Chiavenato, 2002 visto que uma das preocupações constantes dos gestores no setor de administração de recursos humanos acontece diante o aumento do desligamento, ou partida de funcionários. Uma das preocupações constantes dos executivos da área de RH é o aumento do desligamento ou perda de RH resultando na demanda de recompensá-la por intermédio de entradas intensificadas. Por outras palavras, os trabalhadores despedidos precisam ser compensados por novas contratações para manter o nível de recursos humanos necessários para gerir o sistema de gestão.

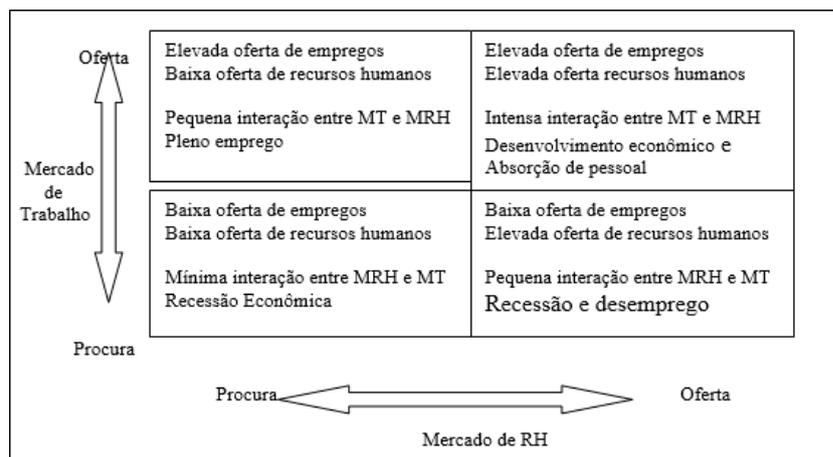


Figura 3: A interação entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos

Fonte: CHIAVENATO,2002

Esse curso de admissão e demissão de pessoas mostrado na figura acima é denominado Turnover ou Rotatividade. Toda empresa estabelece regularmente pequenas admissões e demissões de recursos humanos, resultando em rotatividade vegetativa e manutenção simples do sistema. O Turnover pode aumentar o sistema com novos recursos (insumos maiores que produtos) para encorajar as operações e

aumentar os resultados, ou ter como objetivo esvaziar o sistema (produtos maiores que os insumos) para reduzir as operações e reduzir os resultados segundo Chiavenato, 2002.

No ambiente corporativo segundo Chiavenato, 2002 com uma concorrência acirrada e com muita intensidade, onde ocasiona maior volume de Turnover de funcionários. Porém, se os prejuízos das saídas de funcionários forem ocasionados pela empresa, isto é, se ocorrer no momento acontecer apesar do propósito da empresa identificar as causas que levam à dissimilação de funcionários para que a empresa responder e reduzir a perda de recursos. O volume de descargas não desejadas transformando se em um problema fundamental.

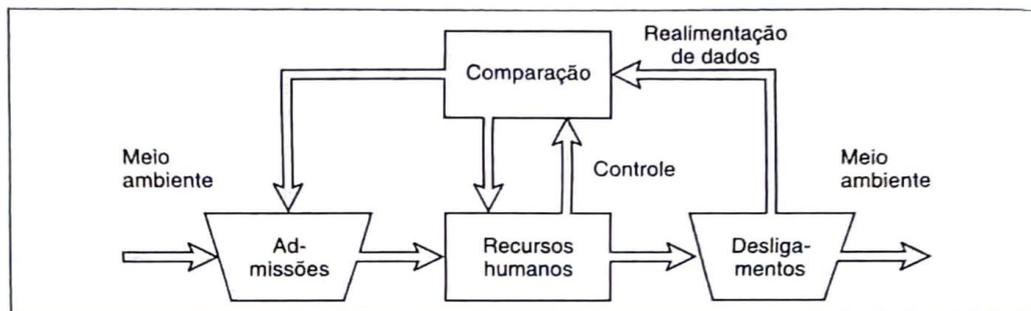


Figura III.10 A rotatividade de pessoal.

Fonte: CHIAVENATO,2002

4.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

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

- A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);
- D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);
- EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Fonte: CHIAVENATO,2002

A taxa de Turnover segundo Chiavenato, 2002 mostra o número de funcionários que transitam pela empresa proporcionalmente ao número total de funcionários, portanto, uma taxa de rotatividade for mediante a, 3% mostra para a empresa que ela só pode confiar em 97% dos seus funcionários. Para poder contar

com os funcionários em 100% a empresa tem a necessidade de se prepara para os 3% de funcionários disponíveis para cobrir a quantidade de funcionários.

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

Esta equação, por ser parcial, pode mascarar os resultados, por não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização, alterando o volume de recursos humanos disponíveis.



Fonte: CHIAVENATO,2002

Segundo Chiavenato, 2002 ao investigar o desgaste dos funcionários para examinar as razões pelas quais as pessoas deixam uma instituição, apenas as demissões iniciadas pelos funcionários são levadas em consideração e não as demissões causadas pelas empresas. Diante do número de Turnover de funcionários inclui apenas os casos de saída por iniciativa do colaborador, possibilitando a análise dos casos de saída que decorrem apenas de conduta e desempenho de funcionários separando os casos de partidas por ação voluntária da empresa.

Claramente a rotatividade zero de funcionários é irrealista e indesejável porque indica que a organização está em uma situação de completa inflexibilidade. Todavia uma rotatividade demasiado elevada de funcionários da mesma forma é indesejável porque refletira na falta de destreza e controle diante o caos da organização e a sua incapacidade de fixar e assimilar totalmente os seus recursos humanos. A taxa de Turnover exemplar é aquela em que a empresa consegue manter o funcionário altamente qualificado e substituir por consequências aqueles com desvio de comportamento complicado de se consertar internamente de um plano viável e econômico segundo Chiavenato, 2002.

Portanto, qualquer organização terá um Turnover necessário perante conservação dos funcionários não atingindo o desempenho dos seus funcionários a disposição. Não há uma porcentagem exata sobre a quantidade estabelecida diante uma relação padrão de Turnover, ideal, mas sim um contexto que caracteriza cada organização depende das circunstâncias visíveis diante o cenário das atividades e recursos. Pois o que importa é o estado constante do conjunto que é alcançado por meio de controlar e corrigir as continua alterações apresentadas. Uma das principais questões no gerenciamento de um conjunto integrado de componentes e mensurar e

classificar com precisão sua funcionalidade por meio das consequências e da plena finalidade das soluções segundo Chiavenato, 2002.

4.2 DIAGNÓSTICO DAS CAUSAS DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Segundo Chiavenato, 2002 uma boa situação é criar um fluxo de trabalho onde possua uma supervisão controlada e automática (retorno) tendo as condições de manter, reunir e possuir o conhecimento sobre a funcionalidade do sistema, o que permitiria identificar, reparar e ajustes necessárias para analisar a capacidade e ajustes para melhorar o desempenho. A saída constante de funcionários não é causada por si mesma, mas sim resulta de certos eventos internos ou externos à empresa que influenciam a postura e conduta dos colaboradores.

Depende, portanto (mais ou menos) de eventos internos e/ou externos à empresa. Entre os acontecimentos de fora e consegue-se mencionar o cenário de oferta e demanda do RH no mercado o contexto financeiro as chances de serviços no mercado de trabalho entre outros. Entre os acontecimentos interiores que ocorre na empresa são capazes de mencionar as causas da rotatividade dispõem de diversos fatores da empresa, tais como: má administração, conflitos não resolvidos no momento certo, cultura organizacional tóxica, falta de oportunidades, baixa remuneração e falta de benefícios segundo Chiavenato, 2002.

Segundo Chiavenato, 2002 acerca das informações sobre esses fenômenos internos e externos os adquiridos através de entrevistas de desligamento dos funcionários que estão saindo da empresa para detectar possíveis falhas e assim amenizar os motivos dessa tomada de se desligar da empresa. Os fatores internos são praticamente todos os elementos da política de pessoal. No momento em que as políticas do RH são inapropriadas, incentivam comportamento dos funcionários que os levam a deixar a empresa. Um excelente indicador que a empresa possui uma boa política de RH é o envolvimento de longo prazo dos funcionários na empresa, especialmente no momento em que se trata de interação desempenhada pelos funcionários.

As entrevistas de saída segundo Chiavenato, 2002 são um dos recursos para monitorar, mesurar suas consequências e ações do RH elaborado pela empresa. Normalmente as organizações só realizam entrevistas de desligamento para funcionários que pedem ativamente a demissão. Colocando em prática de modo

indiferente todos os funcionários que se demitem, incluindo aqueles que pedem a destituição do cargo e aqueles que foram demitidos por motivos específicos da organização. O posicionamento é a favor da última forma de candidatura para permitir uma contabilização completa de todos os motivos de desligamento.

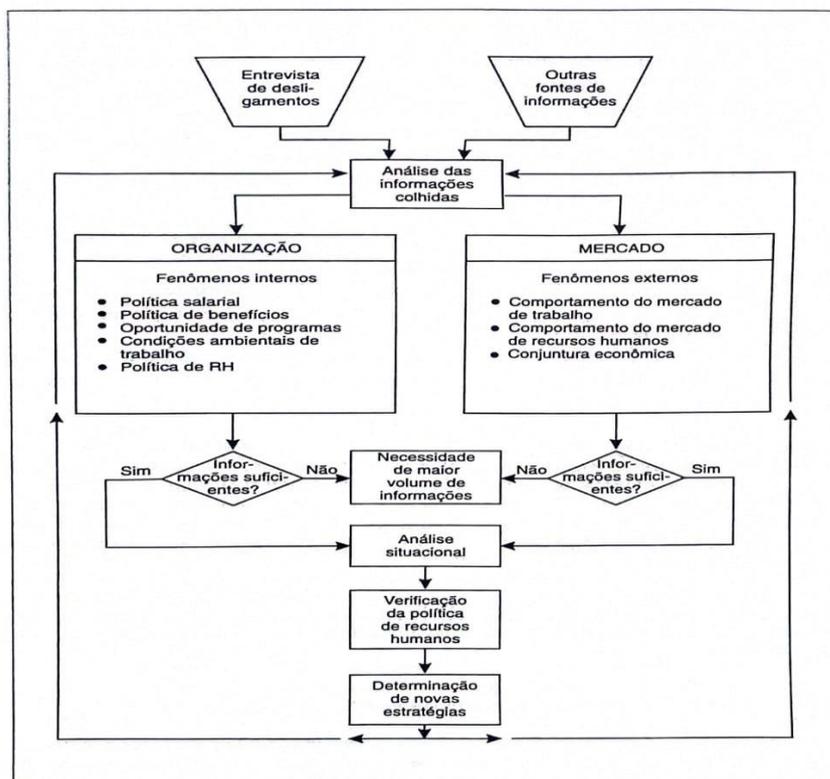


Figura III.13 Sistema de informação e ajustamento da política de recursos humanos.

Fonte: CHIAVENATO,2002

De modo geral, as entrevistas de saída devem verificar as seguintes características segundo Chiavenato, 2002:

1. Causa da demissão (iniciada pela empresa ou funcionário);
2. Ponto de vista dos funcionários sobre a organização;
3. Percepções dos funcionários sobre as suas posições na empresa;
4. Percepções dos funcionários sobre os seus superiores diretos;
5. Percepções dos funcionários sobre o seu horário de trabalho;
6. Percepções dos funcionários acerca das circunstâncias ambientais físicas em que trabalham;
7. Percepções dos funcionários sobre os benefícios sociais concedidos pela empresa;
8. Funcionários pensam sobre seu salário;

9. Opinião dos funcionários sobre as relações interpessoais existentes no departamento;
10. Percepções dos funcionários sobre as oportunidades percebidas de avanço dentro da empresas;
11. Percepções dos funcionários sobre o moral e a atitude de seus colegas;
12. Percepção dos funcionários sobre as oportunidades que encontram no mercado de trabalho;

Segundo Chiavenato, 2002 os pontos estão abreviados no formulário de entrevista de saída. Isso registra informações e respostas. A opinião do funcionário reflete a sua percepção da situação e permite identificar problemas existentes e possíveis inconsistências que determinam o Turnover de pessoal. Durante a conversa de desligamentos são coletados determinados conhecimento que abordam qualidades que estão sob o controle do funcionário ou são claramente percebidos por ele. As informações coletadas conseguem ser classificadas por eventos/divisão/funções ou por localidade para identificar dificuldades atuais. O nível de minuciosidade da descrição pode variar significativamente. A informação recolhida através de entrevistas de saída e outras origens permitem analisar a situação da empresa e avaliar o impacto das políticas de pessoal desenvolvidas pela empresa, identificando as mudanças indispensáveis, para traçar o plano que autorizam ultrapassar o seu impacto na rotatividade de funcionários.

4.3 DETERMINANDO CUSTOS VARIÁVEIS DE PESSOAL

Se um sistema atinge eficazmente no cumprimento para os quais foi construído, sabe-se como os recursos a disposição foram utilizados para atingir esses objetivos, ou seja, quão eficiente é a utilização desses recursos. Um sistema que conserva recursos sem comprometer metas e resultados alcançados têm maiores chances de continuação e sustentabilidade. Obviamente, um dos muitos propósitos de qualquer sistema são a autodefesa e a sobrevivência. Uma das questões que os gestores de recursos humanos enfrentam numa economia competitiva é qual é o valor de perder capital humano e manter uma política salarial relativamente conservadora segundo Chiavenato, 2002.

Segundo Chiavenato, 2002 normalmente, ao manter uma política salarial restritiva, o fluxo constante de recursos humanos devido à alta rotatividade de funcionários pode custar muito mais. O problema então é avaliar a alternativa mais econômica, saber quantos funcionários uma organização consegue manter sem sofrer grandes prejuízos, é uma questão que cada organização deve avaliar de acordo com seus próprios cálculos e interesses. A rotatividade de empregados envolve custos primários, secundários e terciários, que discutiremos a seguir.

A). Segundo Chiavenato, 2002 os principais custos relacionados à Turnover de funcionários: São custos diretos relacionados à demissão de um (cada) empregado e substituições por outros empregados, incluindo:

Despesas de Recrutamento e Seleção segundo Chiavenato, 2002

- O custo de remessa e processamento de entregas de funcionários;
- Custos de manutenção da organização de recrutamento e seleção (salários do pessoal de recrutamento e seleção, honorários sociais, horas extraordinárias, material de escritório, rendas a pagar, etc.);
- Gastos associados com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, taxas de empresas de recrutamento, documentos, formulários de recrutamento, etc.;
- Custos relacionados com a seleção e avaliação de candidatos;
- Custos de manutenção de serviços médicos (salários de pessoal médico, honorários sociais, horas extras, etc.), correspondentes ao número de candidatos submetidos a exame de seleção médica.

Inscrições e taxas de inscrição segundo Chiavenato, 2002

- Despesas relacionadas à manutenção de cadastro de funcionários e documentos necessários (salários, honorários sociais, horas extras, material de escritório, aluguel pago, etc.);
- Custos com formulários, documentos, notas, registros, processamento de informações, abertura de contas bancárias.

Custo de referência segundo Chiavenato, 2002

- Custos de treinamento da organização (se a organização para responsável pela integração de funcionários recém-admitidos na organização; se a integração para descentralizada por diferentes departamentos no sistema de recursos humanos da organização, recrutamento, seleção, treinamento, serviços sociais, saúde e segurança, serviços de assistência social, etc.
- O custo do tempo do supervisor da organização exige aplicação para familiarização de novos funcionários admitidos em sua área.

Custos de desligamento segundo Chiavenato, 2002

- Os custos do órgão de registro relativos ao processamento do despedimento de trabalhadores (notas, atas, comparecimentos para homologação na Justiça do Trabalho, sindicatos, etc.), respectivamente número de trabalhadores despedidos;
- Custos de entrevistas de saída (tempo gasto pelo investigador em entrevistas de saída, custos de utilização de formulários, custos de preparação de relatórios de resultados, etc.);
- Custos de compensação do período anterior ao plano FGTS, com criar arquivo;
- Despesas antecipadas relativas a licenças rateadas, 13 salários rateados, avisos (com ou sem remuneração por serviços de funcionários), multas de FGTS, etc;

Segundo Chiavenato, 2002 a proporção de tempo gasto no programa de indução para novos funcionários deve ser proporcional ao número de funcionários participantes do programa de indução;

O Turnover de empregados segundo Chiavenato, 2002, contem custos primários, secundários e terciários, que iremos debateremos.

Basicamente, o custo principal é o valor total da admissão mais a taxa de saída segundo Chiavenato, 2002.

Segundo Chiavenato, 2002 os custos de inscrição por pessoa são calculados somando os itens 1, 2 e 3 de um determinado período e dividindo o resultado pelo número de funcionários contratados nesse período.

O custo da rescisão do contrato de trabalho de cada pessoa é calculado somando os valores do ponto⁴. Relativamente a um determinado período de tempo e dividindo o resultado pelo número de trabalhadores despedidos (por iniciativa própria do trabalho ou organização) segundo Chiavenato, 2002.

Segundo Chiavenato, 2002 por serem essencialmente quantitativos, os custos básicos de rotatividade de funcionários são fáceis de calcular, bastando utilizar um sistema de rastreamento e tabulação de dados.

b) Segundo Chiavenato, 2002 gastos em uma segunda face do Turnover de funcionário incluem características difíceis de atingir e de calcular em termos de quantidade e possui características básicas de qualidade. Eles estão de maneira indireta associados com demissões e posterior rotatividade de funcionários. Eles abordaram os efeitos secundários e imediatos de Turnover.

Os gastos secundários do Turnover de empregos incluem:

Reação na produção segundo Chiavenato, 2002.

- Prejuízo no rendimento por desocupação de carga por funcionário demitido até substituição;
- Menor rendimento – pelo menos enquanto o novo funcionário se ajusta; aquilo é;
- Hesitação inicial do novo funcionário e sua interferência no trabalho dos colegas.

Pense nas atitudes dos funcionários segundo Chiavenato, 2002:

A imagem, comportamento e disposições que o funcionário que sai comunica aos seus colegas;

A representação de uma pessoa com as atitudes e disposições que o novo funcionamento irá comunicar aos seus colegas;

A ação das duas características acima mencionadas no moral e atitude dos superiores e superiores; aquilo é;

O impacto dos dois aspectos acima mencionados nas atitudes de comprador e fornecedores:

Custos trabalhistas adicionais segundo Chiavenato, 2002.

- Custos adicionais de funcionário ou horas extras fundamental para preencher vagas existentes ou para mascarar a incapacidade inicial do novo funcionário;
- Intervalo de fabricação adicional devido à escassez inicial de novos produtos;
- Tempo de produção adicional devido à escassez inicial de novos trabalhadores;
- Aumento dos custos unitários da fabricação acompanhado por uma diminuição da eficiência média causada por novos funcionários;
- O tempo adicional do supervisor se aplica à integração e ao treinamento de novos funcionários;

Despesas não operacionais segundo Chiavenato, 2002:

- Custos adicionais de eletricidade devido à redução da taxa de fabricação de novos funcionários;
- Custos adicionais de lubrificação e combustível devido à redução das taxas de produção de novos funcionários;
- Os custos adicionais com serviços de manutenção, utilidades, planejamento e controle da produção, horas de trabalho, etc., tornar-se mais elevada face às taxas de produção de novos funcionários diminuem;
- Aumento de acidentes e, portanto, de gastos diretos e indiretos devido à maior intensidade de acidentes durante o intervalo inicial de integração de funcionários recém-integrados;

- Aumento de equívocos, refugos e dificuldades de controle de qualidade devido à falta de experiência dos novos funcionários;

Segundo Chiavenato, 2002 o cálculo dos gastos primários e secundários relacionados com a rotatividade de funcionários pode ser mais ou menos detalhado, dependendo do nível de preocupação da empresa. Mais do que apenas os resultados numéricos e quantitativos desses dados, o que realmente importa é a consciência dos líderes organizacionais das profundas consequências de que a elevada rotatividade de recursos humanos pode ter não só na empresa, mas também para a comunidade, é para o próprio indivíduo.

c) Segundo Chiavenato, 2002 custos terciários do Turnover de RH: relaciona-se ao resultado paralelo e imediato do Turnover de RH, podendo ser notado a um curto ou longo período de tempo. Embora os custos primários sejam quantificáveis, os custos secundários são custos qualitativos e os custos terciários só podem ser estimados.

Incluir:

Gastos adicionais de investimento segundo Chiavenato, 2002:

- Aumentos proporcionais nos prêmios de seguros, depreciação e manutenção e reparos de equipamentos com base no volume de produção. Reduzido para contabilizar novos colaboradores e vagas existentes ou recém-admitidos durante o período de treinamento. Isso; é
- Se a situação do mercado de trabalho for caracterizada por ofertas, a concorrência aumenta e são oferecidos salários iniciais mais elevados no mercado de talentos, aumentarem o valor salarial para novos funcionários e fazer ajustes relevantes para todos os outros funcionários.

Perdas de negócios segundo Chiavenato, 2002

Reflexão na imagem corporativa e nos negócios pela qualidade dos produtos e serviços prestados por colaboradores inexperientes na fase de arranque;

A rotatividade de funcionários é um fator disruptivo quando acelerada, pois apresenta uma série de desvantagens complexas. A verdade é que as flutuações causam enormes perdas a médio e longo prazo para as organizações, para os mercados, para a economia como um todo e, sobretudo, para os indivíduos, especialmente se as empresas obrigarem os seus colaboradores a criarem falsas vantagens em curto prazo segundo Chiavenato, 2002.

Quanto custa substituir um substituto?

Cada vez que um funcionário sênior sai da empresa, ele perde parte da maior vantagem competitiva para qualquer empresa que pretende existir por muito tempo no mercado, perdendo talento, perdendo conhecimento. Você também perde tudo o que investiu nos funcionários durante o provisionamento, a manutenção e o desenvolvimento. Esta perda é agravada quando outros devem ser treinados para substituir aqueles que partiram. Segundo estimativas da Hay Consultoria, esse prejuízo pode variar de R\$ 300 mil a R\$ 600 mil para um funcionário médio. Para os gestores seniores, as contas chegam a 1 milhão de reais ou mais. Os cálculos são muito simples. Para contratar um substituto, os headhunters deduzem de 30 a 35% do salário anual do gerente. Adicione a esse valor o tempo gasto no treinamento de um novo especialista. Dura de um a três anos segundo Chiavenato, 2002.

Segundo Chiavenato, 2002 existem também ativos intangíveis que os gestores levam consigo quando deixam seus clientes, fornecedores, parcerias, projetos, etc., mas a última e pior perda é que, ao deixar a empresa, o gestor geralmente fortalecerá o campo rival. E é quase sempre para onde isso leva. Por estas razões, as empresas inteligentes não querem perder capital humano numa altura em que este se torna crítico para os seus negócios.

4.4 ABSENTEÍSMO.

Segundo Chiavenato, 2002 a ausência, igualmente conhecida como absenteísmo, é uma linguagem aplicada para se referir à omissão dos funcionários no trabalho. Num sentido mais amplo, é todo o período durante o qual um funcionário de uma organização se ausenta do trabalho por absenteísmo ou atraso por motivo específico.

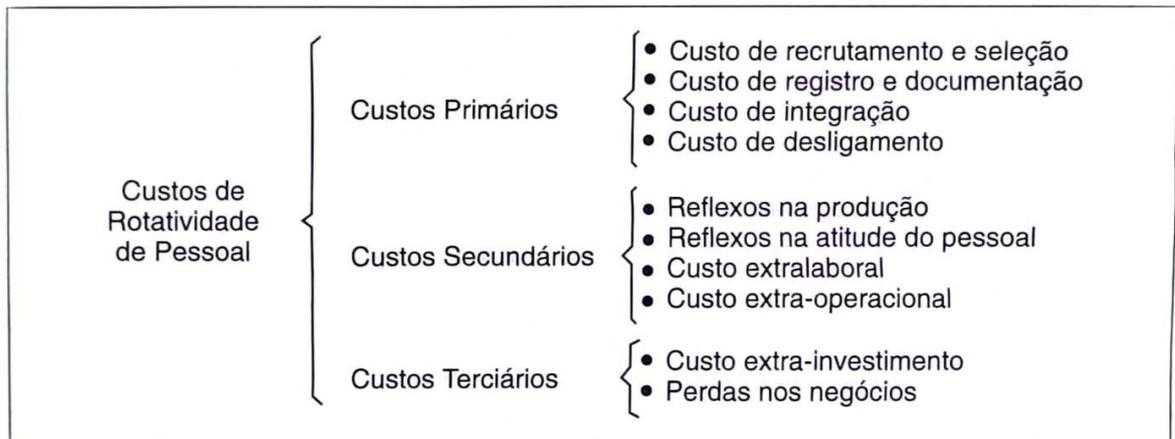


Figura III.14 Custos da rotatividade de pessoal.

Fonte: CHIAVENATO,2002

4.4.1. Diagnosticar a causa da ausência.

As causas do absentismo são diversas, devido à falta de investigação que analisa as suas causas, o seu real valor, determinando o seu tipo, qualidade, nível e impacto na produtividade segundo Chiavenato, 2002.

O absentismo segundo Chiavenato, 2002 refere-se às ausências em horários em que o funcionário deveria estar trabalhando. A causa do absentismo nem sempre é o próprio trabalhador, mas sim na organização, na má supervisão, no mau trabalho, na falta de motivação e estímulo, nas condições de trabalho adicionais, na precária integração dos trabalhadores no ambiente de trabalho. E os efeitos psicológicos do mau comportamento.

São diagnósticos da causa da ausência segundo Chiavenato, 2002:

- 1- Doença comprovada;
- 2- Doença não comprovada;
- 3- Diferentes motivos familiares;
- 4- Atraso involuntário por motivo de força maior;
- 5- Ausência voluntária por motivos pessoais;
- 6- Adversidades e dificuldades financeiras;
- 7- Problemas de transporte;

- 8- Baixa motivação no trabalho;
- 9- Má supervisão;
- 10- Políticas organizacionais incompletas.

As causas do absentismo segundo Chiavenato, 2002 devem ser diagnosticadas e devem ser tomadas medidas coordenadas em nível de supervisão com o apoio de políticas organizacionais e apoio da gestão para tentar reduzir os níveis de absentismo e atrasos dos funcionários.

O **índice de absentismo** reflete a percentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. Nestes termos, o *índice* pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de homens / dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{Efetivo médio} \times \text{n}^\circ \text{ de dias de trabalho}} \times 100$$

Fonte: CHIAVENATO,2002

O índice de ausências reflete a percentagem de tempo não trabalhado por ausência em comparação com o volume de atividade esperado ou planejado. Nestes termos, o índice pode ser calculado através da seguinte fórmula segundo Chiavenato, 2002:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{Total de homens / horas perdidas}}{\text{Total de homens / horas trabalhadas}} \times 100$$

Fonte: CHIAVENATO,2002

Porém, a solução acima leva em consideração apenas o número de pessoas/dia de ausência em relação ao número de pessoas/dia de trabalho. E quanto às ausências de meio dia e atrasos dos funcionários? Muitas organizações buscam refinar e melhorar a forma como calculam as ausências, incluindo atrasos e meias faltas, atualizando dias por horas segundo Chiavenato, 2002.

Segundo Chiavenato, 2002 o índice deve considerar um determinado período de tempo: semana, mês ou ano. Algumas organizações calculam diariamente para

comparação entre os dias da semana. Ao calcular o absentismo, oferecemos dois métodos adicionais:

a) Taxa de faltas sem afastamento: refere-se aos trabalhadores regulares, considerando apenas faltas e atrasos calculados em horas, mas relacionados: às operações segundo Chiavenato, 2002:

- Ausência com motivo válido;
- Ausência por motivos médicos injustificados;
- Atraso por motivos legítimos ou injustificáveis;

b) Taxa de afastamento do índice puro que envolve funcionários com ausências prolongadas segundo Chiavenato, 2002:

- Férias;
- Licenças de todos os tipos;
- Licença por doença, maternidade e acidentes de trabalho;

Este é um índice composto de ausências, pois inclui as ausências autorizadas por lei segundo Chiavenato, 2002.

Para Chiavenato, 2002 a escolha do índice mais adequado depende da finalidade para a qual você planeja usá-lo. Caso se pretenda utilizar o índice de absentismo apenas para o planejamento de recursos humanos, este deverá indicar a porcentagem da força de trabalho que, embora exista na organização, deixou de ser utilizada ao longo de um determinado período de tempo. Se o índice for de 5% no mês, isso significa que apenas 95% da população ocupada estava ocupada naquele período. Se a organização pretende atingir 100% da jornada de trabalho, serão necessários 5% de funcionários a mais para compensar as faltas do período. E o custo adicional de um excedente de 5% pode ser utilizado eficazmente para eliminar o custo do absentismo.

Como reduzir a rotatividade e o absenteísmo?

O Turnover e o absenteísmo constituem fatores de incerteza e imprevisibilidade para as empresas devido ao comportamento das pessoas. Mais ainda fatores que

causam desperdícios e prejuízos tanto para a organização quanto para os envolvidos. Muitas organizações procuram combater a rotatividade e o absentismo atuando sobre o seu impacto: substituindo colaboradores que se demitem ou atualizando dias perdidos ou faltas, ou mesmo penalizando quem se demite. No entanto, a causa persiste indefinidamente segundo Chiavenato, 2002.

Para Chiavenato, 2002 portanto, diagnosticar as causas e os fatores determinantes é essencial. Para encarar os problemas do Turnover, diversas empresas encontram-se reconsiderando as políticas de RH, repensando cargos para torná-los mais atrativos e redefinindo a gestão para torná-la mais acessível, mais participativa e empreendedora, repensando o sistema de remuneração para torná-lo uma taxa de retorno variável em função de desempenho e sobrecarga. Além de estratégias motivadoras, veremos nos próximos capítulos.

Segundo Chiavenato, 2002 para reduzir o absentismo, muitas organizações estão a livrar-se de relógios antigos e a adotar horários flexíveis para adaptar o trabalho às necessidades e conveniências pessoais dos funcionários. Outros ainda estão a reduzir o tamanho dos seus escritórios e a adotar negócios virtuais, forçando muitos funcionários a trabalhar a partir de casa (home offices) ligada pela TI a um escritório central. Um novo mundo está se abrindo, trazendo novos horizontes que as gerações anteriores nunca imaginaram.

Os processos de provisão de pessoas podem ser avaliados conforme a figura abaixo:

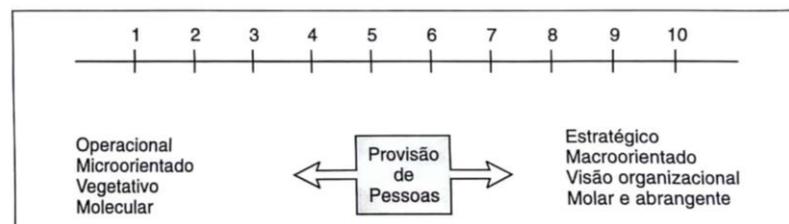


Figura III.15 Continuum de situações nos subsistemas de ARH.

Fonte: CHIAVENATO,2002

Segundo Chiavenato, 2002 no canto esquerdo do *continuum*, os métodos de recrutamento são puramente operacionais, ou seja, orientados para tarefas e burocráticos, seguindo ordens de superiores ou de outros departamentos. O processo de recrutamento é microorientado, o que significa que se concentra apenas no cargo que você pretende ocupar e nada mais. É vegetativo, porque visa apenas a

manutenção do status que, simplesmente preenchendo vagas. É microorientado, porque aborda individualmente cada necessidade de pessoal como seu alvo. É molecular porque cada busca por cada vaga é uma tarefa específica e separada das demais tarefas.

Segundo Chiavenato, 2002 no canto direito do *continuum*, o processo de entrega de funcionários é planejado, ou seja, planejam a organização para o presente e o futuro, ao mesmo tempo em que se concentram no longo prazo e também no destino da organização. Isto é macro orientado porque cada estudo faz parte da visão mais ampla, global da organização. Daí também o seu caráter molar e global. O desafio reside na transição gradual e decisiva do canto esquerdo para o direito do *continuum*.

5 BENEFÍCIOS

Segundo Chiavenato, 2004 as empresas estão adotando práticas de remuneração para atrair talentos em um mercado competitivo com escassez de profissionais qualificados. Nesse cenário, o salário-base está perdendo importância, sendo substituído por sistemas de remuneração variável, que estão vinculados a objetivos e resultados alcançados, e são projetados para incentivar um desempenho de longo prazo. Esse enfoque em remuneração variável é orientada para o desempenho busca tornar as empresas mais atraentes para os talentos e motivar os colaboradores a alcançarem metas específicas e contribuir para o sucesso a longo prazo da organização.

A remuneração não se resume apenas a recompensar os colaboradores por seu trabalho, mas também tem o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos funcionários. Uma maneira de facilitar a vida dos colaboradores é oferecer benefícios e serviços que, se a organização não fornecesse, eles teriam que adquirir no mercado com seus salários. Os benefícios e serviços aos funcionários fazem parte da compensação total e vão além do simples salário pago com base no cargo ou competências. Grande parte da remuneração total é composta pelos benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização aos seus colaboradores. A disponibilidade desses benefícios e serviços pode ter um impacto significativo na qualidade de vida dos funcionários na organização, tornando o ambiente de trabalho

mais agradável e contribuindo para a satisfação e o engajamento dos colaboradores segundo Chiavenato, 2004.

Os benefícios segundo Chiavenato, 2004 são regalias e vantagens fornecidas pelas organizações como um pagamento adicional aos salários de todos ou parte de seus colaboradores. Eles geralmente fazem parte integral da remuneração total dos funcionários. Os benefícios e serviços sociais englobam uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização aos seus colaboradores.

Segundo Chiavenato, 2004 no passado, os benefícios estavam ligados ao paternalismo das organizações, refletindo uma abordagem em que as empresas cuidavam do bem-estar de seus funcionários de forma mais ampla. No entanto, nos tempos modernos, os benefícios desempenham um papel fundamental na retenção de talentos e são usados como parte dos atrativos para manter funcionários motivados e satisfeitos em suas funções.

As origens e o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais são atribuídos a várias causas, que podem incluir segundo Chiavenato, 2004:

1. **Competição por Talentos:** Em um mercado de trabalho competitivo, as organizações oferecem benefícios para atrair e reter talentos. Isso se tornou uma prática comum para se destacar em um ambiente de negócios acirrado.

2. **Legislação e Regulamentação:** Em alguns países, leis trabalhistas e regulamentações governamentais podem exigir que as empresas forneçam certos benefícios aos funcionários, como assistência médica ou previdência social.

3. **Evolução Social:** À medida que a sociedade evolui, as expectativas dos funcionários em relação à remuneração e aos benefícios também mudam. As organizações se adaptam a essas mudanças para atender às necessidades dos colaboradores.

4. **Bem-Estar dos Funcionários:** Oferecer benefícios sociais pode melhorar o bem-estar dos funcionários, reduzindo o estresse financeiro e melhorando a qualidade de vida. Funcionários satisfeitos tendem a ser mais produtivos.

5. **Retenção de Talentos:** Os benefícios podem ser uma ferramenta eficaz para reter funcionários talentosos, reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento de novos funcionários.

6. **Cultura Organizacional:** Alguns benefícios, como programas de desenvolvimento profissional ou políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, refletem a cultura e os valores da organização.

Em resumo, os benefícios sociais evoluíram ao longo do tempo devido a uma combinação de fatores, incluindo as expectativas dos funcionários, regulamentações governamentais e a necessidade de as organizações se destacarem no mercado de trabalho competitivo. Hoje, eles desempenham um papel importante na estratégia de recursos humanos das empresas, contribuindo para a satisfação e retenção dos funcionários segundo Chiavenato, 2004.

Segundo Chiavenato, 2004 os planos de benefícios podem ser classificados em duas categorias principais: benefícios legais e benefícios espontâneos.

Benefícios Legais: Esses são benefícios que as organizações são obrigadas a fornecer aos funcionários de acordo com as leis e regulamentos trabalhistas ou previdenciários do país em que operam segundo Chiavenato, 2004.

- Os principais benefícios legais são:
- Férias.
- 13º salário.
- Aposentadoria.
- Seguro de acidentes do trabalho.
- Auxílio-doença.
- Salário-família.
- Salário-maternidade.

Segundo Chiavenato, 2004 as empresas são obrigadas a cumprir essas obrigações legais para garantir que estão em conformidade com as regulamentações e para atender às necessidades básicas de seus funcionários.

Benefícios Espontâneos: Esses benefícios são oferecidos pelas organizações de forma voluntária e não são exigidos por lei. Eles são projetados para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, atrair e reter talentos, promover um ambiente de trabalho positivo e demonstrar preocupação com o bem-estar dos colaboradores segundo Chiavenato, 2004.

- Os principais benefícios espontâneos são:
- Gratificações.
- Refeições subsidiadas.

- Transporte subsidiado.
- Seguro de vida em grupo.
- Empréstimos.
- Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio.
- Complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social.

Segundo Chiavenato, 2004 a combinação de benefícios legais e benefícios espontâneos pode variar de uma organização para outra, dependendo das regulamentações locais, da cultura corporativa e das estratégias de recursos humanos. Muitas empresas optam por oferecer uma mistura de benefícios legais necessários para cumprir as leis trabalhistas e benefícios espontâneos para se destacarem como empregadores atraentes. Essa abordagem visa atender tanto às necessidades básicas dos funcionários quanto às suas expectativas em relação a uma remuneração e a um pacote de benefícios competitivos.

6 CONCLUSÃO

Desta forma, concluí-se com a pesquisa realizada para o curso sobre a importância das inovações e implementações na cultura organizacional de empresas com alta rotatividade de funcionários, para poder reduzir as altas taxas de rotatividade de funcionários, implementando os seguintes comportamentos: Aprimore seu processo seletivo analisando antecipadamente o tipo de pessoa que você pretende contratar, assim ficará mais fácil direcionar sua busca para encontrar o profissional ideal.

Graças a isso, os próprios candidatos saberão da necessidade de realizar a tarefa e analisarão se têm interesse ou capacidade de participar da seleção. Além do alto desempenho garantido pelo grupo, o processo seletivo de qualidade também evita custos de rotatividade de pessoas descomprometidos. Cria-se um plano de carreira atraente para toda as equipes, para reter ótimos funcionários e impulsionar o crescimento dos negócios por meio de uma equipe de alto desempenho, é preciso evitar demissões e a contratações de novos funcionários.

O plano de carreira permite o crescimento profissional e possibilita o indivíduo conquistar uma posição melhor e mais estável no ambiente de trabalho. Proporcione benefícios aos trabalhadores, um apropriado pacote de benefícios tem a capacidade de motivar, engajar, melhorar a qualidade de vida e contribuir para a produtividade dos funcionários, gerando resultados positivos. Treinamento e desenvolvimento das equipes, a formação e o desenvolvimento dos colaboradores impactam a relação da empresa com a inovação e melhoram sua competitividade no mercado, com profissionais mais qualificados, além de otimizar tempo e gerar maior produtividade.

O *feedback* é um aliado fundamental para a produtividade e o sucesso profissional de empresas, gestores e colaboradores. Ele permite que os funcionários e gestores desenvolvam e alinhem o seu trabalho. *Feedbacks* e pesquisa de satisfação, as pesquisas de satisfação dos colaboradores são uma forma de avaliar o clima organizacional.

Assim, com esta análise foi possível verificar se a equipe de trabalho está motivada para realizar suas atividades ou se algo está prejudicando sua produtividade. Por fim, realizar a entrevista de desligamento, esta entrevista tem como objetivo levantar dados relevantes sobre a cultura da empresa e também melhora os processos organizacionais, coletando *feedbacks* dos ex funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Governo Federal. Fundo de Amparo ao Trabalhador. CAGED - **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) — Ministério do Trabalho e Emprego (www.gov.br)**. Brasília, 2023. Disponível em: <
<https://portalfat.mte.gov.br/programas-e-acoes-2/caged-3/>>. Acesso em: 19 set. 2023.

CHIAVENATO, I., **Recursos Humanos**. 7ªed, São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, I., **Gestão de Pessoas: E o Novo Papel dos Recursos Humanos Nas Organizações**. 2º ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, I., **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9º ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FABIAN, S.; BERLATO, O.; DUTRA, C. C.; **Os impactos financeiros causados pela alta rotatividade de funcionários em uma empresa comercial**. Anais VIII Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG, V.5, N.1, 2014. Disponível em: < https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Os+impactos+financeiros+causados+pela+alta+rotatividade+de+funcion%C3%A1rios>. Acesso em: 03 ago. 2023.

FINGER, F. A.; HEINEN, A. C.; SCHUH, C. et al. **Análise dos gastos com a rotatividade de funcionários em uma empresa de comércio de combustíveis do interior do Rio Grande do Sul**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC. Curitiba, 2019. Disponível em: <
<https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4657>>. Acesso em: 03 ago. 2023.

HOYLER, S.; OLIVA, F. A.; FORTE, C. J.; et. al., **Manual de Relações Industriais**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1968

MARRAS, J. P.; **Administração de recursos humanos: do operacional estratégico**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATOS, N. D. C.; **O papel do RH estratégico voltado para grande rotatividade dos funcionários nas organizações**. Centro Universitário Cambury, Goiânia, 2022. Disponível em: <
<https://www.revistaleiacambury.com.br/index.php/repositorio/article/view/61>>. Acesso em: 03 ago. 2023